

Die Planung des Absatzes im Einzelhandel

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel

vorgelegt von

Guido Beer

von Somvix (Graubünden)



Verlag Helbing & Lichtenhahn, Basel 1955



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548825_0089

Die Planung des Absatzes im Einzelhandel

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel

vorgelegt von

Guido Beer

von Somvix (Graubünden)



Verlag Helbing & Lichtenhahn, Basel 1955

Genehmigt von der Philosophisch=Historischen Fakultät auf Antrag der
Herren Professoren Dr. Th. Brogle und Dr. V. F. Wagner.

Basel, den 22. Dezember 1954.

Prof. Dr. Th. Brogle
Dekan



Die Arbeit erscheint gleichzeitig als Heft 13 der
BASLER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN STUDIEN

herausgegeben von

Dr. Theodor Brogle

Professor an der Universität Basel

Verlag Helbing & Lichtenhahn, Basel

Printed in Switzerland · Buchdruckerei Jos. Casanova's Erben, Chur

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	VII

1. Kapitel

Grundsätzliche Begriffe

A. Der Absatz	
I. Der Begriff des Absatzes	1
1. Absatz im weitesten Sinne	1
2. Absatz in bezug auf die gesamtwirtschaftliche Tätigkeit	1
3. Absatz hinsichtlich des Unternehmungszieles	2
II. Absatz — Vertrieb — Verkauf	3
III. Absatz und Umsatz	4
B. Der Einzelhandel	
I. Der Begriff des Einzelhandels	5
II. Die Stellung des Einzelhandels innerhalb der Betriebswirtschaften	7
III. Der Einzelhandel im Schema der Konsumtionsversorgung	8
C. Die Planung	
I. Der Begriff der Planung	8
II. Der Wirtschaftsplan	9
III. Teilpläne des Absatzplanes	10
1. Der Absatzplan	10
2. Der Sortimentsplan	11
3. Der Lagerplan	13
4. Der Vertriebsplan	14

2. Kapitel

Voraussetzungen der Planung im Absatz

A. Gesamtbetriebliche Voraussetzungen	15
B. Die Leitung der Einzelhandelsbetriebswirtschaft	16
C. Die Kenntnis der Branche	16

	Seite
D. Die Marktforschung	17
1. Beschaffungsforschung	20
2. Absatzforschung	22
E. Die Werbemittelanalyse	22
1. Graphische Werbemittel	26
a) Das Inserat	26
2. Gegenständliche Werbung	32
b) Das Schaufenster	32
F. Das Rechnungswesen	38

3. Kapitel

Hauptpunkte der Planung im Absatz

A. Der Werbeplan	40
I. Der Werbeetat	40
1. Der Streuplan	43
a) Der Inseratenstreuplan	43
b) Der Werbebriefstreuplan	46
c) Der Schaufensterstreuplan	48
d) Der Streuplan der Lichtspielreklame	50
B. Der Sortimentsplan	50
C. Der Lagerplan	58
I. Methoden der Lagerplanung	64
1. Kassazettelverfahren	64
2. Etikettverfahren	65
3. Reservelageranforderungsverfahren	65
4. Ticklervverfahren	66
D. Der Verkaufsplan	70
Literaturverzeichnis	72
Abriß des Lebens- und Bildungsganges	75

Einleitung

Der Einzelhandel ist eine Handelsform, deren Wesen es ist, Güter an letzte Konsumenten abzusetzen. Der Absatz ist eine wesentliche Funktion der Betriebswirtschaft. Da die Gefahr des Mißlingens und der Entwertung gleichsam hinter allem gestalteten wirtschaftlichen Tun steht, und das Handeln mit fortschreitender Entwicklung immer komplizierter wird, ist durchdachtes Vorbereiten und bewußtes Gestalten auf Grund planender Tätigkeit notwendig. Jede Betriebswirtschaft muß planen, um ihre Aufgabe besser zu erfüllen und ihre Ziele sicherer zu erreichen. Planung ist dazu das geeignete Mittel, weil sie versucht, die Gegebenheiten der anbietenden Betriebswirtschaft mit den Möglichkeiten der betrieblichen Umwelt und dem künftigen Geschehen in Einklang zu bringen. Planung soll befähigen, den Kreis des Wahrscheinlichen auf das Mögliche und Sichere einzuengen.

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, Möglichkeiten und Wege der Absatzplanung für mittlere und kleinere Betriebswirtschaften des Einzelhandels zu untersuchen und aufzuzeigen. Wir erstreben eine Lösung, welche die theoretischen Erkenntnisse mit den praktischen, betrieblichen Gegebenheiten des Kleinhandels in Einklang zu bringen hat. Eine methodisch-systematische, alle betrieblichen Funktionen umfassende Planung wird wohl nur für den Großbetrieb in Frage kommen und tragbar sein. Im Kleinbetrieb des Einzelhandels wird vor allem einer intensiven Teilplanung Aufmerksamkeit geschenkt werden müssen. Ja, sie, die Teilplanung, ist in dieser Beziehung das eigentliche Problem, zu dessen Lösung die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten will.

1. Kapitel:

Grundsätzliche Begriffe

A. Der Absatz

I. Der Begriff des Absatzes

1. Absatz im weitesten Sinne

Der Begriff des Absatzes findet im allgemeinen wie auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch verschiedene Verwendung. Meist wird er zu eng gefaßt, verwandten Begriffen gleichgestellt oder denselben gar untergeordnet.

Absatz im weitesten Sinne sollte alles betrachten und vor allem umfassen, was irgendwie mit dem Begriff Absatz in einem Sinnzusammenhang steht. Schäfer sieht den Sinn der absatzwirtschaftlichen Aufgabe in der «etappenweisen Umgruppierung von der Naturgebundenheit der Mittel in die kulturgebundene Ordnung der Bedarfsziele»¹. Der Begriff der Absatzwirtschaft in diesem weitesten Sinne umfaßt folglich nicht allein den Absatzkreis, sondern auch den Lager- und Beschaffungskreis und tritt in seiner Gesamtheit vollwertig neben die wirtschaftliche Funktion der Produktion, «damit sich diese produktionswirtschaftlichen Leistungen in sinnvoller Weise in den Rahmen einfügen, der zwischen Natur und Bedarf gespannt ist»².

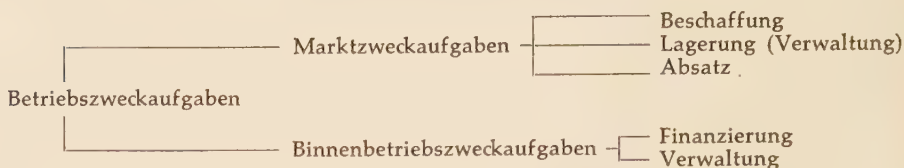
2. Absatz in bezug auf die gesamtwirtschaftliche Tätigkeit

Um eine weitere Klärung, resp. Begrenzung des Begriffes herbeizuführen und eine Überschneidung mit anderen Gebieten betrieblicher Tätigkeit zu vermeiden, wählen wir als Ausgangspunkt für unsere Begriffs-

¹ s. Schäfer Erich, Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Leipzig 1943, Seite 15.

² s. Schäfer Erich, a. a. O., Seite 16.

bildung die gesamtwirtschaftliche Tätigkeit der Betriebswirtschaften* im allgemeinen und des Einzelhandels im speziellen. Auf Grund dieser spezifischen Sichtweise ergibt sich die Notwendigkeit, vorerst festzustellen, welche Tätigkeits-, resp. Aufgabengebiete der einzelnen Betriebswirtschaft des Einzelhandels eigen sind. Um dies zu erreichen, gehen wir mit Vorteil vom allgemeinen Betriebszweck aus. Dann erhalten wir das folgende Schema:³



Innerhalb der einzelnen Betriebswirtschaft wird also eine Dreiteilung der Marktzweckaufgaben in Beschaffung, Lagerung und Absatz vorgenommen. Dem Absatzkreis wird jener der Beschaffung gegenübergestellt und zwischen diese der Lagerkreis eingeschoben. Die Begriffe Absatz und Beschaffung liegen somit auf der gleichen Ebene. Unter Absatz im engeren Sinne verstehen wir denn jenen Teil der außerbetrieblichen Wert- und Mengenbewegung, der dem Beschaffungskreis gegenübersteht.

3. Absatz hinsichtlich des Unternehmungszieles**

Unmittelbares Ziel der Unternehmung ist das Erstreben von Gewinn durch Marktversorgung, d. h. durch die Erstellung einer marktgerechten Leistung. Das Gewinnstreben der Unternehmung wird durch den Absatz realisiert. So gesehen ist der Absatz das unmittelbar dem Erwerbszweck vorgelagerte Mittel, das allein den Erwerb ermöglicht, indem eben Betriebsleistungen auf dem Markte abgesetzt werden.

* Anmerkung: Wir verwenden den Begriff der Betriebswirtschaft als Oberbegriff gegenüber dem der Unternehmung. Mit Brogle definieren wir sie «als ein geschlossenes soziales Gebilde, das als Dauereinrichtung einem wirtschaftlichen Zwecke dient und von wirtschaftlichem Inhalte erfüllt ist»⁴.

** Anmerkung: Unternehmung: «Organisation finanziell-eigentumsrechtlicher Art, von sachlichen und persönlichen Kräften, die wert- und marktorientiert ist, die Kapital, resp. Geld riskiert»⁵.

³ vgl. Lisowsky Arthur, Absatzlehre, Vorlesung, St. Gallen 1952.

⁴ s. Brogle Theodor, Hauptprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Vorlesung, Basel 1953.

⁵ s. Brogler Theodor, a. a. O.

Auf Grund dieser spezifischen Betrachtungsweise des Absatzes im Hinblick auf das Unternehmungsziel gelangen wir zum Begriff des Absatzes im engsten Sinne. Mit Mellerowicz definieren wir ihn als «Mittel zur Realisierung der Betriebsleistungen und letzter Schritt auf dem Wege der Ertragserzielung»⁶.

Mit anderen Worten heißt das, daß wir unter Absatz im engsten Sinne das laufende Übergehen von Betriebsleistungen (Waren und Dienstleistungen) von einer Betriebswirtschaft in eine andere oder an letzte Konsumenten gegen Entgelt verstehen. In unseren weiteren Ausführungen halten wir uns, sofern nichts anderes betont wird, an diese letzte Begriffsbestimmung.

II. Absatz — Vertrieb — Verkauf

Wir legen schon oben die starke Verflechtung der Begriffe Absatz, Vertrieb und Verkauf dar. Wir versuchen nun zu einer klaren und exakten Trennung zu gelangen, indem wir die Grundfunktion «Absatz» einer Zweiteilung unterziehen. Die Gliederung erfolgt auf Grund zeitlicher Momente in Absatzvorbereitung und Absatzdurchführung.

Dadurch, daß die Absatzdurchführung — zeitlich gesehen — das letzte Ziel ist, müssen alle vor ihr liegenden Handlungen darauf hinorientiert sein. In diesem Sinne fassen wir unter Absatzvorbereitung die Gebiete der Absatz- und Beschaffungsforschung, der Werbeanalyse, der Branchenkenntnis u. a. m. zusammen.

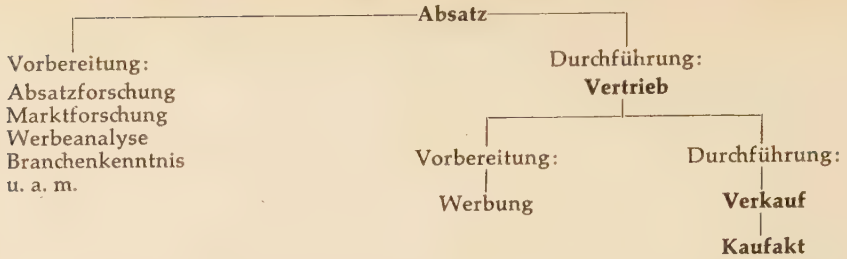
Die eigentliche Durchführung des Absatzes bezeichnen wir mit Vertrieb. Vertrieb umschließt somit nur einen Teil des Absatzkreises und ist diesem damit begrifflich unterzuordnen.

Wenn wir den Begriff des Vertriebes wieder nach dem Merkmal Vorbereitung und Durchführung gliedern, so ist die Vorbereitung der Absatzdurchführung, resp. des Vertriebs die Werbung, die eigentliche Durchführung des Vertriebes der Verkauf. Verkauf ist nun der Begriff «der letzten Einzelhandlung, der ‚Einigung‘ und der darnach folgenden ‚Übergabe‘ zwischen Unternehmer und Verbraucher, womit die Absatzanstrengung des Unternehmers oder seines Organs als ‚Abschluß‘ belohnt wird»⁷. Der Verkauf ist demnach der äußerste an der Grenze der Grundfunktion Absatz liegende Teil, der sich im Kaufakt manifestiert.

⁶ s. Mellerowicz Kurt, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1947, Bd. III, Seite 102.

⁷ s. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1939, 2. Auflage, S. 2103 ff.

Schematische Darstellung:⁸



Absatz ist der gesamte Kreis der Handlungen und Tätigkeiten, welcher mit dem Ausgang der Objekte der Betriebswirtschaft zu tun hat. Die Absatzvorbereitung schafft die nötigen Voraussetzungen für eine planmäßige Absatzdurchführung, d. h. für den Vertrieb, worunter wir jene Tätigkeit verstehen, welche die Betriebsleistungen in die letzten Kanäle nach außen an den Marktpartner leitet. Daraus ergibt sich die Stellung des Verkaufs als letzter Akt im Absatzprozeß.

III. Absatz und Umsatz

An dieser Stelle ist es angezeigt, auf die Begriffe «Absatz» und «Umsatz» kurz einzutreten, um eine klare und eindeutige Begrenzung zu erwirken. Beiden Begriffen gemeinsam ist, daß wir es mit zahlenmäßig erfaßbaren Veräußerungen von marktbestimmten Betriebsleistungen zu tun haben. Wesentlich für den Umsatzbegriff ist, daß es sich um reine Zahlen handelt, die sich auf vergangenes, abgeschlossenes betriebliches Geschehen beziehen. Dagegen ist Absatz laufendes Geschehen in der konkreten Wirklichkeit der Wirtschaft. Die ziffernmäßige Erfäßbarkeit ist aber nur eine Seite des Absatzes. Entscheidend ist, «daß er den Menschen als solchen und in seiner Ganzheit einbezieht . . .»⁹.

Wir haben es bei beiden Begriffen — in Anlehnung an das Bildhafte und den ursprünglichen Wortsinn — mit Bewegungen zu tun. Während wir uns beim Worte «Absatz» eine Stufenfolge, einen Übergang von einer Ebene auf eine andere vorstellen, ist dem Begriff «Umsatz» das Moment des Kreisens, der kreisförmigen Bewegung eigen.

Weiter unterscheiden sich Absatz und Umsatz hinsichtlich der Messung der von der Betriebswirtschaft veräußerten Leistungen. Hilfsmittel

⁸ vgl. Lisowsky Arthur, Absatzlehre, Vorlesung, St. Gallen 1952.

⁹ s. Lisowsky Arthur, «Absatz und Umsatz», in «Betriebswirtschaftliche Blätter», Wien 1936, 7. Jg., Seite 51 ff.

der Messung ist die Zeit, wobei man einen Zeitpunkt oder einen Zeitraum als Basis wählen kann. Werden die laufenden Veräußerungen in einem Zeitpunkt gemessen, so ist das Ergebnis dieser Tätigkeit der Absatz der Betriebswirtschaft in diesem Zeitpunkt. Für den Umsatz dagegen werden die Veräußerungen mit Hilfe von Zeiträumen gemessen; «es wird festgestellt, wieviel Güterwert und -menge in einem Zeitraum veräußert sind»¹⁰. Das Ergebnis der Absatztätigkeit findet im Umsatz seinen zahlenmäßigen Ausdruck. Die Summierung der abgesetzten Betriebsleistungen, d. h. die Summe aller Einzelabsätze ergeben — gemessen in Zeiträumen — den Umsatz. Darin findet auch der Satz, daß kein Umsatz ohne Absatz möglich sei, seine Rechtfertigung.

Im Anschluß an die Darlegung teils gemeinsamer, teils unterscheidender Merkmale der beiden Größen, gelangen wir zur eigentlichen Bestimmung des Begriffes Umsatz. Mit Lisowsky definieren wir ihn als «die auf den Betrieb bezogene, gewissermaßen kreis-, bzw. spiralförmig sich schließende Wertbewegung als abstrakter, zahlenmäßiger Niederschlag aller realen Ströme, die den Betrieb als wirtschaftliche Einheit durchziehen»¹¹. Mit andern Worten heißt das, daß wir unter Umsatz die auf die Betriebswirtschaft bezogene Wert-, resp. Mengenbewegung in einem Zeitraume verstehen.

B. Der Einzelhandel

I. Der Begriff des Einzelhandels

Indem wir vom allgemeinen Begriff Handel ausgehen, versuchen wir durch Betonung des Arteigenen, eine Bestimmung des Begriffes Einzelhandel zu erzielen.

Der allgemeine Begriff Handel läßt sich unter drei Gesichtspunkten betrachten:

1. *Im weitesten Sinne* ist jeder Wirtschaftsvorgang Handel. Dabei gehen wir von der Auffassung aus, daß der Prozeß des technischen Umwandeln und Veränderns «nicht das wirtschaftlich Wesentliche ist, sondern daß der wirtschaftliche Sinn erst mit dem spezifisch händlerischen Gedanken hereinkommt: etwas aufzuwenden, um ein Mehr zu gewinnen»¹².

¹⁰ s. und vgl. Nicklisch Heinrich, «Die Betriebswirtschaft», Stuttgart 1932, 7. Auflage, Seite 516.

¹¹ s. Lisowsky Arthur, «Absatz und Umsatz», a. a. O., Seite 49.

¹² s. Lisowsky Arthur, «Wesen und Bedeutung des Handelsbetriebes», in «Schweiz. Zs. für kaufm. Bildungswesen», 1946, Nr. 5, Seite 91.

2. *Handel im engeren Sinne.* Hier denken wir an die besondere Tätigkeit des Vermittelns und grenzen den Begriff des Handelns dahin ab, daß wir ihn als die wirtschaftliche Tätigkeit zur Überwindung der Trennung von Produktion und Konsumtion bezeichnen¹³. Wesentlich ist, daß wir dabei — im Gegensatz zu anderen Autoren — nur die Tätigkeit des Handels dem Inhalt des Begriffs als immanent betrachten, nicht aber die Gesamtheit der Betriebswirtschaften, «die durch Beschaffung und Absatz von Waren, die sie nicht wesentlich verändern, Gelderwerb erstreben»¹⁴. Reines Wesensmerkmal des engeren Handelsbegriffes ist somit nur die Handelstätigkeit, nicht aber der Handel als reiner und besonderer Berufszweig, da Handelsfunktionen auch von Produktionsbetrieben übernommen werden können.

3. *Handel im engsten Sinne.* Der Inhalt dieses Begriffes wird durch zwei Elemente charakterisiert. Einmal durch das Element der Tätigkeit, d. h. der Erstellung einer Spezialleistung für den Markt, andererseits durch die Gesamtheit der «Handels»-Betriebe. Wir koordinieren diese beiden Elemente und definieren Handel im engsten und eigentlichen Sinne als Tätigkeit und Gesamtheit der Betriebswirtschaften, die durch Einkauf und Verkauf von Waren — ohne wesentliche Änderungen an denselben vorzunehmen — Erwerb, resp. Marktversorgung erstreben.

Der Einzelhandel gehört zu diesem engsten Begriff des Handels. Die Betriebsform «Einzelhandel» wird auch als Kleinhandel oder Detailhandel bezeichnet. Alle drei Bezeichnungen umfassen an sich die gleiche Erscheinung und decken sich weitgehend in ihren Inhalten*. Wir halten uns auf Grund der in der Anmerkung vorgenommenen Ausführungen an den Begriff Einzelhandel und bestimmen ihn mit Lisowsky folgendermaßen: «Der Einzelhandel ist eine Form des Handels, dessen Wesen es ist, Sachgüter durch Einzelverkäufe an den letzten Konsumenten abzusetzen»¹⁵.

* *Anmerkung:* Im Worte «Kleinhandel» kommt das Moment der Größe der abgesetzten Menge nicht richtig zum Ausdruck, da man weit eher an die Kleinheit der Betriebswirtschaft in Form eines «Krämerladens» denkt. Diese Vorstellung trifft aber nur auf einen beschränkten Kreis des Einzelhandels zu und schließt den «großen» Einzelhandel, wie Warenhäuser, Konsumgenossenschaft usw., aus. Viel verwendet wird auch das Wort Detailhandel, das jedoch zu begrenzt ist, um der Wirklichkeit gerecht zu werden. Meist wird darunter nur der sog. «mittelständische» Einzelhandel verstanden. Von der politischen oder soziologischen Belastung der Worte wollen wir absehen. Auf Grund dieser Ausführung halten wir uns an den neutralen Begriff Einzelhandel.

¹³ vgl. Nicklisch Heinrich, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1926, Bd. II, Seite 1462 ff.

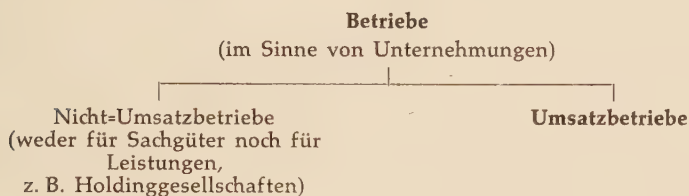
¹⁴ s. Lisowsky Arthur, a. a. O., Seite 92.

¹⁵ s. Lisowsky Arthur, Wirtschaftslehre des Einzelhandels, Vorlesung, St Gallen 1951/52.

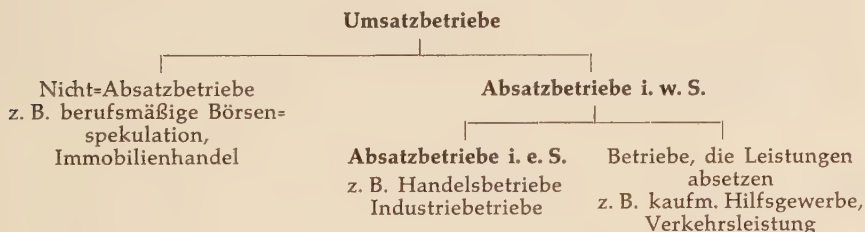
Charakteristikum des Einzelhandels ist die gewerbsmäßige Absetzung von für den Markt bestimmten und hergestellten Konsumgütern an den letzten Verbraucher, wobei diese Güter nicht wesentlich verändert, sondern höchstens sachgemäß behandelt werden.

II. Die Stellung des Einzelhandels innerhalb der Betriebswirtschaften

Die Stellung der Betriebswirtschaften des Einzelhandels in der Gesamtheit aller kann der folgenden Aufstellung entnommen werden¹⁶:



Führen wir die Gliederung bei den Umsatzbetrieben, für welche wir uns hier interessieren, weiter und heben als Kriterium der Aufteilung nicht den Umsatz, sondern den Absatz hervor, so ergibt sich:



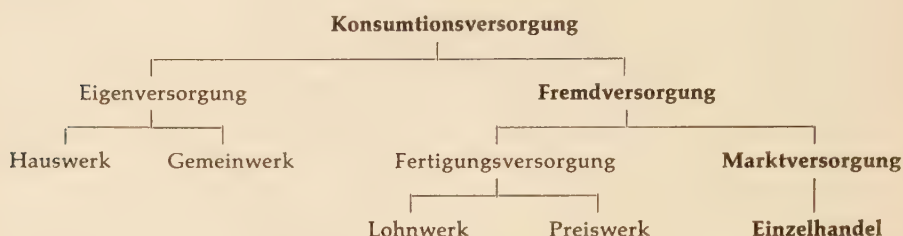
Gegenstand des Einzelhandels sind die konsumreifen Fertigwaren, die für den Markt, für einen unbekannten Käufer also hergestellt werden. Die Betriebswirtschaften des Einzelhandels sind somit in Gegenüberstellung zu den Leistungsbetrieben Warenbetriebe. Diese Zweiteilung ist jedoch rein äußerlich, da auch im Einzelhandel in Verbindung mit der Ware Leistungen geboten werden, welche damit in intensiver Weise verbunden sind. Für die Betriebswirtschaft des Einzelhandels als Typus des persönlichkeitsbetonten,

¹⁶ vgl. Lisowsky Arthur, «Zur Begriffsbildung der Absatzlehre», St. Gallen 1938, Seite 8, und Lisowsky Arthur, Absatzlehre, Vorlesung a. a. O.

werbeintensiven Absatzbetriebes ist die Tatsache des Vermittelns einer Nebenleistung beim Verkauf der konsumreifen Fertigware von wesentlicher und oftmals ausschlaggebender Bedeutung.

III. Der Einzelhandel im Schema der Konsumtionsversorgung

Der Vorgang der Konsumtionsversorgung oder Versorgung des letzten Verbrauchers kann auf verschiedene Art und Weise erfolgen. Das untenstehende Schema gibt uns einen Überblick über die möglichen Arten¹⁷:



Auf Grund unserer bisherigen Ausführungen ist der Einzelhandel als Glied der Konsumtionsversorgung unter Fremd-, resp. Marktversorgung des Konsumenten einzureihen. Dabei verstehen wir unter Markt in diesem weitesten Sinne die Gesamtheit aller jener außerbetrieblichen Erscheinungen, welche auf den Absatz der betrieblichen Leistung direkt oder indirekt ihren Einfluß ausüben.

C. Die Planung

I. Der Begriff der Planung

Da das Handeln mit fortschreitender Entwicklung in zunehmendem Maße unübersichtlicher und komplizierter wird, drängt sich ein methodisch-systematisches Vorgehen immer mehr auf. Improvisation und Spontaneität müssen durch durchdachtes Vorgehen ersetzt werden, um den Zufall durch bewußtes Gestalten auszuschalten.

¹⁷ vgl. Lisowsky Arthur, Wirtschaftslehre des Einzelhandels, Vorlesung, St. Gallen 1952.

Dem Begriff der Planung sind zwei Elemente eigen: Das **Durchdenken** des von der Betriebswirtschaft Gewollten. Das Ergebnis dieses Durchdenkens findet seinen Ausdruck in der Festlegung des zielorientierten Leitgedankens. Das zweite Element, das **Wählen** der Mittel und Maßnahmen, die eine Erfüllung des Gewollten gewährleisten, hat sich als Glied einer Sinnenkette am Leitgedanken zu orientieren und sich darauf hinzureihen. Die Wahl der Mittel hat — sofern man von Planung sprechen will — methodisch, im Sinne einer exakten Analyse, zu erfolgen. Damit im engsten Zusammenhange steht das systematische und chronologische Gliedern, Ordnen und Koordinieren der gedanklich als richtig erkannten Mittel und Maßnahmen unter sich und im Hinblick auf die anderen betrieblichen Funktionen. Planung bedeutet also das Gewollte in die «rationalen Formen möglichen betrieblichen Vollzuges umzugießen»¹⁸. Das eigentliche Handeln, die Durchführung ist indessen kein Element oder keine Teilfunktion der Planung, als vielmehr von dessen Komplementärbegriff «Organisation», da sie «das, was so planend als möglich und betrieblich erwünscht festgelegt wurde, zu konkretem, betrieblichem Vollzuge»¹⁹ zu bringen hat.

Wir verstehen nun unter Planung das zielstrebige, vorbereitende und methodische Durchdenken des zukünftig Gewollten und ein eben solches Wählen der Mittel und Maßnahmen, um den betrieblichen Vollzug zu gewährleisten und zu sichern.

Gegenstand der Planung ist die betriebliche Betätigung, das betriebliche Geschehen oder das von der Leitung zukünftig Gewollte. Das Ergebnis der Planung ist der zeitlich befristete Plan.

II. Der Wirtschaftsplan

Wie wir gesehen haben, richtet sich jede planende Tätigkeit auf die Erfassung zukünftigen Geschehens. Folglich muß diese Planung auf Tatsachen und vernünftigen Schlußfolgerungen gestellt, fest und klar umrissen und einheitlich zusammengefaßt sein. Vergangenes und gegenwärtiges Geschehen gehört grundsätzlich nicht dem Kreis der Planung an, sondern wird vom Rechnungswesen (Buchhaltung, Kalkulation, Statistik) der Betriebswirtschaft erfaßt. Die Wirtschaftsplanung bedient sich der Ergebnisse des Rechnungswesens als Tatsachenmaterial. Umgekehrt ist das Rechnungs-

¹⁸ s. Gutenberg Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1951, S. 114.

¹⁹ s. Gutenberg Erich, a. a. O., Seite 114.

wesen ein unerläßliches Kontrollinstrument, welches die geleistete Planungsarbeit nachträglich auf Zuverlässigkeit und Genauigkeit zu prüfen hat.

Ziel des Wirtschaftsplanes ist, allgemein gesprochen, eine Leistungssteigerung im Sinne des ökonomischen Prinzips. Wenn Granzio²⁰ schreibt: «dieses Ziel sollte aber mit einem Minimum an Mitteln erreicht werden», so übersieht er, daß im ökonomischen Prinzip zwei Seiten ihren Ausdruck finden: Ertragssteigerung und/oder Kostensenkung. Man kann somit das Ziel der Leistungssteigerung der Betriebswirtschaft zu erreichen versuchen, indem man von einer bestimmten Menge an Mitteln ausgeht und versucht, damit den größten Erfolg zu erzielen, oder man wählt ein bestimmtes Ziel und strebt dieses mit einem Minimum an Mitteln an. Entsprechend den Hauptfunktionen der Betriebswirtschaft hat der Wirtschaftsplan verschiedene Ausgangspunkte, resp. Teilpläne, welche durch ihre Zusammenfassung den Gesamtplan, den Wirtschaftsplan der Betriebswirtschaft bilden.

III. Teilpläne des Absatzplanes

1. Der Absatzplan

Wir haben gesehen, daß der Absatz ein integrierender Bestandteil der Betriebswirtschaften des Einzelhandels ist. Auf Grund dessen, daß der Absatz die Basis für alle anderen Betriebsvorgänge bildet und sie grundlegend beeinflußt, nimmt er eine dominierende Stellung ein. So gesehen, können wir von einer Dominanz des Absatzes und damit auch der Absatzplanung im Rahmen des betrieblichen Geschehens sprechen. Es ist daher eine Notwendigkeit, den Absatzplan innerhalb der gesamten betrieblichen Planung des Einzelhandels die erste Stelle einzuräumen. Damit wird die Absatzplanung zum «Ausgangspunkt jeglicher betrieblicher Tätigkeit, wenn diese doch nun einmal als Ganzes wie in ihren einzelnen Funktionskreisen letzten Endes immer auf den Absatz hin ausgerichtet ist»²¹.

Aufgabe des Absatzplanes ist das Markt=Suchen, resp. =Finden und Sich=darin=Behaupten. Mit anderen Worten heißt das, daß die Aufgabe der Absatzplanung darin besteht, alle Mittel und Maßnahmen der Marktfor=

²⁰ s. Granzio Luigi, Der Absatzplan in der Fabrikationsunternehmung, Diss. Bern 1950, Seite 15.

²¹ s. Lisowsky Arthur, Wissenschaftliche Absatzplanung, in «Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen», 1941.

schung, des Vertriebs, der Werbung, des Sortiments, der Lagerhaltung und des Verkaufs zu prüfen und sie «systematisch und chronologisch zu ordnen, um deren zweckmäßige Durchführung zu erleichtern und zu sichern»²².

2. Der Sortimentsplan

Bevor wir zur Bestimmung des Begriffes der Sortimentsplanung übergehen, wollen wir vorerst versuchen, den des Sortiments festzulegen. In der Praxis und Theorie finden sich die verschiedenartigsten Umschreibungen und Bezeichnungen: Warenkategorie, Warengattung, Warengruppe, Warenkreis usw. Die Vielfalt der einzelnen Waren macht eine Begrenzung äußerst schwierig und läßt sie immer etwas willkürlich erscheinen.

Grundsätzlich können wir von Sortiment nur dann sprechen, wenn Unterschiede bei den Artikeln vorhanden sind, welche der Nachfrage, resp. dem Kunden eine Auswahl, ein Wählen ermöglichen. Das Wesen des Sortiments liegt somit in seiner Auswahlfunktion. In diesem weitesten Sinne verstehen wir unter Sortiment «eine Auswahl verschiedener Artikel (letzter Teilchen) einer unbestimmten Art von Ware»²³. Indem wir nun die Grenzen der Auswahl, die in obigem Begriff noch offen sind, durch Zweck- oder Artbezeichnungen bestimmen, erhalten wir den Begriff des Sortiments im engeren und engsten Sinne. Letzteres umfaßt «eine Auswahl verschiedener Artikel einer bestimmten Art von Waren, welche derart begrenzt ist, daß keine Möglichkeit mehr besteht, diese Auswahl durch andere neue zusätzliche Bezeichnungen weiter zu unterscheiden»²⁴. Von Sortiment im engeren Sinne sprechen wir dann, wenn die Möglichkeit einer weiteren Differenzierung in untergeordnete Sortimente gegeben ist. Es ist also die Zusammenfassung «sämtlicher, diesem untergeordneten Sortimente bis und mit den letzten Teilchen, den Artikeln»²⁵.

In unseren weiteren Ausführungen über den Sortimentsplan halten wir uns an die erste Begriffsbestimmung, d. h. an den Begriff des Sortiments im engsten Sinne. Auf Grund dessen, daß das Sortiment größer, gleich oder kleiner als die Nachfragestruktur sein kann, ergeben sich noch die folgenden Begriffe, die wir hier nur kurz erwähnen wollen. Wir sprechen von Normalsortiment dann, wenn sich Sortiment und Nachfragestruktur grundsätzlich entsprechen. Wird dieses Gleichgewicht gestört, so haben wir

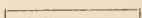
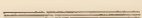
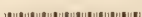
²² s. Granziol Luigi, Der Absatzplan in der Fabrikationsunternehmung, Diss. Universität Bern 1950, Seiten 11 und 12.

²³ s. Bürgi Eugen, Das Sortiment im Lebensmittelhandel, Diss. Universität Bern 1949, Seite 67.

²⁴ und ²⁵ s. Bürgi Eugen, a. a. O., Seite 67 ff.

es mit Erscheinungen zu tun, die wir als Über-, resp. Untersortiment bezeichnen. Ersteres ergibt sich dann, wenn auch Artikel geführt werden, die nicht nachgefragt werden; letzteres, wenn bestimmte Artikel wohl nachgefragt, im Sortiment aber nicht geführt werden. Graphisch dargestellt ergibt sich das folgende Bild²⁶:

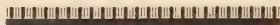
Legende:

	= Nachfragestruktur
	= Untersortiment
	= Übersortiment
	= Normalsortiment
	= Gesamtes oder tatsächliches Sortiment

Nachfragestruktur



Normalsortiment



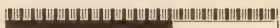
Normalsortiment =
tatsächliches Sortiment

Übersortiment



Normalsortiment =
tatsächliches Sortiment –
Übersortiment

Untersortiment



Normalsortiment =
tatsächliches Sortiment +
Untersortiment

Obwohl theoretisch eine exakte Bestimmung des Sortiments möglich ist, werden in der Praxis gewisse Fehlermöglichkeiten zu berücksichtigen sein. Dies tun wir, indem wir «nicht mehr von einem theoretisch bestimmten Normalsortiment, sondern von einem die Fehlermöglichkeiten in sich schließenden Normalsortimentsbereich»²⁷ sprechen. Das Entsprechende gilt auch für die anderen erwähnten Begriffe.

In Anlehnung an unsere Ausführungen über die Planung im allgemeinen halten wir fest, daß die Planung Vorstufe des eigentlichen Planes ist. Sie äußert sich im Durchdenken und Wählen der Mittel und Maßnahmen im Hinblick auf die Gestaltung des Sortiments der Betriebswirtschaft des Einzelhandels. Sie findet ihren Niederschlag im Sortimentsplan. Dieser gliedert sich in zwei Teilpläne:

²⁶ vgl. Bürgi Eugen, a. a. O., Seite 76.

²⁷ s. Bürgi Eugen, a. a. O., Seite 77.

1. den «eisernen Sortimentsplan»
2. den Maximalsortimentsplan.

In diesen beiden Plänen findet das Sortiment seine Begrenzung. Während der «eiserne Sortimentsplan» die untere Grenze des Sortiments festlegt, bestimmt der Maximalsortimentsplan die obere. Die Gesamtaufgabe des Planes besteht in der Festlegung der Zusammensetzung des zukünftigen, voraussichtlichen Sortimentes.

3. Der Lagerplan

Bevor wir uns mit dem Begriff des Lagerplanes auseinandersetzen, haben wir vorerst die Unterschiede zwischen Lager und Sortiment darzulegen. Sortiment und Lager sind abhängig von der jeweiligen Nachfrage. Für unser Vorgehen haben wir zwei Momente, die dem Begriff der Nachfrage immanent sind, hervorzuheben; ein qualitatives und ein quantitatives. Ersteres richtet sich auf das Wie der Zusammensetzung der nachgefragten Güter, das zweite auf ein Wieviel, also auf die Menge der obigen nachgefragten Güterzusammensetzung. In Anlehnung an Bürgi bezeichnen wir das qualitative Moment als die Nachfragestruktur, das quantitative als nachgefragte Menge.

Wie wir im vorigen Abschnitt feststellten, hat das Sortiment eine *Auswahlfunktion* (qualitative) zu erfüllen. Auf Grund obiger Ausführungen können wir nun sagen, daß dem Lager eine *Mengenfunktion* zufällt.

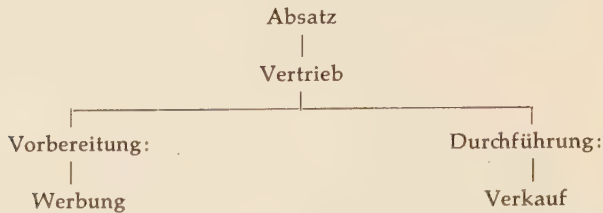
Sortiment	Lager²⁸
Güterbereitstellung = technische Funktion	
Auswahlfunktion	Mengenfunktion Ausgleichs- und Vorratsfunktion (weil Produktion und Verbrauch nicht im gleichen Rhythmus vor sich gehen)
Hat sich mit der Nachfragestruktur zu befassen.	Hat sich mit der nachgefragten Menge zu befassen.
Sortiment an sich ist also eine Struktur (qualitative Beziehung)	Lager an sich ist also eine Menge (quantitative Beziehung)

Unter Lager verstehen wir denn die gesamte, vorrätige Menge aller Artikel, die zur Erfüllung der Handelsfunktion vorhanden sein muß. Demgemäß besteht die Aufgabe des Lagerplanes in der Bereitstellung der richtigen Mengen zum Zwecke der Konsumversorgung.

²⁸ s. Bürgi Eugen, a. a. O., Seite 87.

4. Der Vertriebsplan

Im Abschnitt über Absatz — Vertrieb — Verkauf haben wir dargelegt, daß wir unter Vertrieb die Durchführung des Absatzes verstehen. Vertrieb gliederten wir weiter in Vertriebsvorbereitung und Vertriebsdurchführung. Erstere bezeichneten wir als Werbung, letztere als eigentlichen Verkauf.



Auf Grund unserer Ausführungen haben wir nun im Hinblick auf den Vertriebsplan eine Zweiteilung vorzunehmen. Darnach gliedern wir den Vertriebsplan in

1. den Werbeplan
2. den Verkaufsplan.

An dieser Stelle treten wir auf den Werbeplan in seiner Gesamtheit ein und verschieben die Betrachtung von Teilwerbeplänen (Streuungsplan, Schaufensterplan, Werbebriefstreuplan usw.) auf einen späteren Zeitpunkt.

Unter Werbung verstehen wir «die Beeinflussung von Menschen, im Gefühle freier Entschliebung dargebotene Ideen sich zu eigen zu machen und zu verwirklichen»²⁹. Durch diese Begriffsbestimmung wird auch das Ziel des Werbeplanes an sich festgelegt. Seine Aufgabe besteht nun darin, die Leitlinie der Werbung zu fixieren und über die Möglichkeit der Verwendung und des Einsatzes von Mitteln grundsätzlich zu entscheiden, dieselben im Rahmen des Absatzplanes zu koordinieren und auf die restlichen Betriebsfunktionen hin auszurichten.

Der zweite Teilplan des Vertriebsplanes ist der Verkaufsplan. Den Verkauf haben wir bestimmt als letzte Einzelhandlung im Rahmen des Absatzkreises. Der Verkauf ist jenes Element, ohne welches die Grundlage der Betriebswirtschaft hinfällig wird. Daraus erhält der Verkauf und dessen Planung seine große Bedeutung. Die Aufgabe der Verkaufsplanung besteht nicht nur darin, zu verkaufen, sondern besser zu verkaufen.

²⁹ s. Lisowsky Arthur, Allgemeine Werbelehre, Vorlesung, St. Gallen 1950.

Voraussetzungen der Planung im Absatz

A. Gesamtbetriebliche Voraussetzungen

Immer wieder wird betont, daß der Entscheid, ob geplant werden soll oder nicht, von der Größe der Betriebswirtschaft abhängig sei. Wie wir oben aber schon ausführten, zwingt die immer größer werdende Mannigfaltigkeit und Differenzierung des Konsums zu einem, von der Betriebsgröße unabhängigen, methodisch-systematischen Vorgehen, das in der Planung seinen Ausdruck findet. Planung wird dadurch zum Mittel, welches der Betriebswirtschaft die Möglichkeit gibt, sich im Marktgeschehen zu behaupten, ihre Ziele sicherer und wirtschaftlicher zu erreichen. In diesem Sinne ist Planung nicht eine Frage des Dürfens, als vielmehr des Müssens. Die einzelnen Betriebswirtschaften des Einzelhandels unterscheiden sich nicht dadurch, ob sie planen oder nicht, sondern durch das Mehr oder Weniger, das Ausmaß der planenden Tätigkeit. Mit andern Worten heißt das, daß die Art und Weise, wie geplant wird, direkt von der Betriebsgröße abhängig ist. Obwohl jede generelle Aussage darüber mit Vorsicht aufzunehmen ist, können wir doch die folgende Feststellung machen. Eine methodisch-systematisch ausgebaute, alle betrieblichen Funktionen umfassende Planung wird nur für Großbetriebe in Frage kommen und tragbar sein. Im Kleinbetrieb des Einzelhandels wird vor allem einer intensiven Teilplanung (Absatz-, Lager-, Werbeplanung usw.) Aufmerksamkeit geschenkt werden müssen. Unzweifelhaft sind die gesamtbetrieblichen Voraussetzungen nicht in jeder Betriebswirtschaft in gleicher Weise gegeben. So ist eine gut ausgebaute Organisation, die z. B. die statistische Erfassung bestimmter Absatzvorgänge ermöglicht, für die Aufstellung von Absatzplänen unerlässlich. Erste gesamtbetriebliche Voraussetzung der Absatzplanung ist die Herstellung der Verbindung zu den übrigen betrieblichen Funktionen (Beschaffung, Lagerung, Finanzierung, Verwaltung; Personal; Rechnungswesen usw.). Dabei müssen etwa die folgenden Fragen beantwortet werden: Können wir genug Ware genügend rasch beschaffen und finanzieren? Können

wir die Absatzwerbung finanzieren? Genügen unsere Lagerräume, Transportmittel, unser Personal, um einen bestimmten Absatz zu bewältigen?

Mit andern Worten heißt das, daß wir die Betriebswirtschaft in ihrer Gesamtheit vom spezifisch absatzwirtschaftlichen Standpunkt aus betrachten und alle Funktionen in der Absatzplanung entsprechend berücksichtigen müssen.

B. Die Leitung der Einzelhandelsbetriebswirtschaft

Die Aufgabe der Leitung kann nur über sorgfältige betriebliche Planung gelöst werden. Jeder nachhaltige Betriebserfolg kann und darf nicht allein auf Meinungen, Routine, Spontaneität oder Intuition beruhen, sondern muß auf einem Fundament gesicherter Tatsachen aufgebaut werden. So wird es möglich sein, den Kreis des Möglichen durch das Wahrscheinliche und Sichere zu ersetzen. Die Leitung wird sich ihrer Aufgabe aber erst dann bewußt, wenn sie die vorausschauende Tätigkeit, das Planen für zukünftiges Marktgeschehen zu ihrer obersten und dringendsten Aufgabe erhebt. Dann ist die Leitung wirklich die bewegende Kraft im Rahmen des betrieblichen Geschehens. Obwohl sich, wie Gutenberg ausführt, der Betriebsablauf durch methodisch-systematische Planung immer mehr versachlicht und entindividualisiert, findet man trotzdem «in jeder Entscheidung Momente, die rational nicht weiter auflösbar und faßbar sind, weil sie aus der Individualität der Entscheidenden stammen und von ihrer Gabe zeugen, den Argumenten jeweils jenes Gewicht zu geben, das ihnen in Wirklichkeit zukommt»³⁰.

Im Rahmen dieser Arbeit haben wir aber nicht näher auf die personellen Probleme der Leitung einzugehen. Für uns ist der Wille und die Fähigkeit zu planender Tätigkeit wesentliche Voraussetzung für die Planung an sich.

C. Die Kenntnis der Branche

Auf Grund und im Laufe der Entwicklung des Handels haben sich gewisse Erscheinungsformen gebildet, die oft durch Schlagworte charakterisiert werden. So kennzeichnet das Wort «Arbeitsteilung» in diesem Zu-

³⁰ s. Gutenberg Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1951, Seite 103 ff.

sammenhang die Vorteile der Spezialisierung nach Warenarten. Die Betriebsform der «gemischten Warenhandlung» löste sich in größeren Bedarfszentren in Spezialgeschäfte, wie Kolonialwaren-, Kaffee-, Zigarren-, Drogerien usw. auf. Diese Gliederung der Einzelhandelsbetriebswirtschaften im Sinne einer Spezialisierung nach Warenarten oder -kategorien nennt man Branchenteilung. Merkmal einer späteren, weiteren Spezialisierung ist die bedarfs- und herstellungsverwandte Zusammenstellung der Warenkategorien des Einzelhandels. So führte der Lebensmittelhändler auch Wasch- und Putzmittel, Bürstenwaren usw., der Eisenhändler auch Glas und Porzellan³¹.

Die Vorteile, die in der Branchenteilung liegen, sind größere Sachkenntnis, bessere Warenbehandlung, schärfere Marktbeobachtung der einzelnen Warengruppen, breitere Auswahl usw., kurz, größere Leistungsfähigkeit. Damit haben wir auch die Verbindung zur eigentlichen Planung geschaffen. Da die Planung, wie wir schon betonten, auf Tatsachen beruhen muß, liefert uns die Branchenkenntnis wertvolles Material, sei es nun für Teile (Sortiments-, Lager-, Beschaffungs-, Werbeplanung) oder fürs Ganze der betrieblichen Planung des Absatzes. In diesem Sinne ist Branchenkenntnis Wissen um die Gewinnung, die Herstellung, den Handel und die Ware selbst. Dieses Wissen ist zusammen mit dem Willen und der Fähigkeit der Leitung die Grundvoraussetzung jeglicher Planungstätigkeit überhaupt.

D. Die Marktforschung

Der Ursprung der Idee der Marktforschung liegt in einem Wissen um das Fehlen wirtschaftlicher Informationen. Aufgabe der Marktforschung ist es, diesen Mangel zu beheben. Das Mittel, welches uns diese Lücke an Informationen durch Tatsachenmaterial ausfüllt, ist ein durchdachtes, systematisch-methodisches Untersuchen und Beobachten aller Probleme, die vom Markte her auf die Betriebswirtschaft einwirken. Diese Probleme können das Gebiet der Beschaffung, des Absatzes, der Werbung, des Sortiments, des Verkaufs, des Standortes, der Preisbildung, der Planung usw. betreffen.

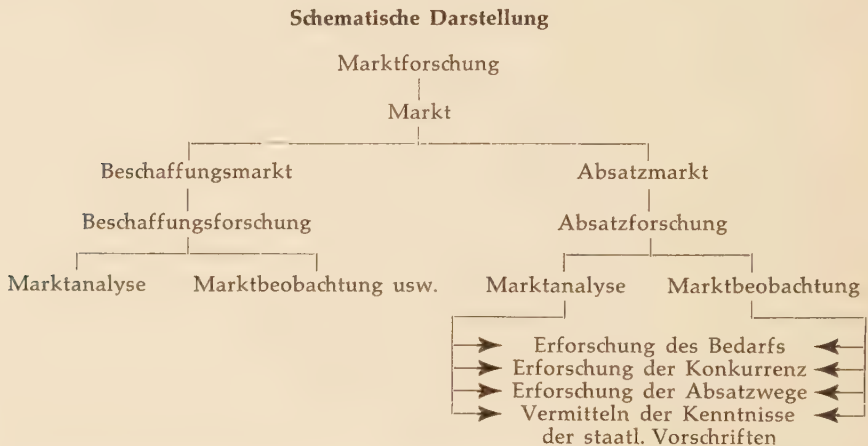
Die Überzeugung, daß zur Sicherung der Betriebswirtschaft und damit zur Erreichung des Betriebszieles eine genaue Marktkennntnis Notwendigkeit ist, ringt sich in immer weiteren Kreisen durch. Das gegebene Instrument ist die Marktforschung. Schäfer definiert sie als eines der Mittel «um den Zusammenklang zwischen Produktion und Bedarf in möglichst gün-

³¹ vgl. Brogle Theodor, Der Warenhandelsbetrieb II, Zürich 1952, Seite 18.

stiger Weise zu bewirken³². Dahinter steht die einfache Tatsache, daß, wer sich auf dem Markte behaupten will, die Marktverhältnisse kennen muß. Entsprechend den beiden Funktionen — Beschaffung und Absatz — unterteilt man Marktforschung in Beschaffungs- und Absatzforschung. Daß letztere im Einzelhandel in den Vordergrund rückt, ist leicht verständlich. Absatz- und Beschaffungsforschung werden weiter gegliedert in Marktuntersuchung und -beobachtung. Erstere vermittelt eine Analyse der momentanen Marktlage im Sinne einer Bestandesaufnahme; letztere gibt nicht das Bild eines Zustandes, sondern verfolgt die fortlaufenden Veränderungen und weist auf die Entwicklung des Marktes hin. Die vier Haupttätigkeitsgebiete der Marktforschung sind:

1. die Erforschung des Bedarfs, d. h. der tatsächlich auftretenden Nachfrage,
2. die Erforschung der Konkurrenz, d. h. des Angebots,
3. die Erforschung der Absatzmenge,
4. die Kenntnis der staatlichen Vorschriften³³.

Im Hintergrund dieser vier Punkte stehen gleichsam die Fragen: was, an wen, wo, wie, wann und unter welchen Bedingungen abgesetzt werden kann?



Aus dieser schematischen Darstellung können wir schon erkennen, daß die Marktforschung eine wichtige Teilleistung im Rahmen des betrieblichen Ganzen und des Absatzkreises im speziellen vollbringen kann.

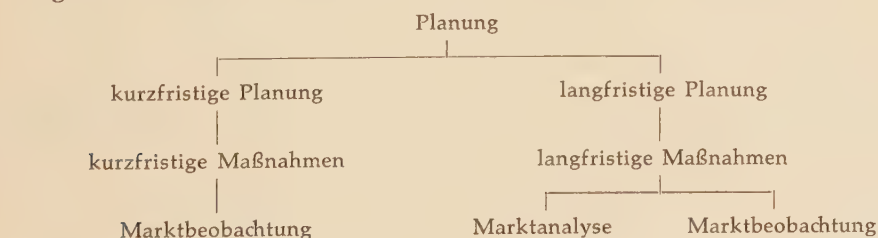
Wir haben nun noch kurz auf das Verhältnis der Marktforschung zur Planung einzutreten. Wir stellten früher fest, daß die planende Tätigkeit

³² s. Schäfer Erich, Grundlagen der Marktforschung, Nürnberg 1940, Seite 3.

³³ vgl. Schäfer Erich, a. a. O., Seite 9 ff.

der Leitung auf Tatsachen aufbauen muß. Einerseits bezieht sie dieses Tatsachenmaterial vom Betriebe selbst, anderseits durch Erforschung der betrieblichen Umwelt. Ist das Rechnungswesen und innerhalb dessen die Verkaufsbuchhaltung und Statistik die eine Materialquelle, so ist die Marktforschung die andere. Zwischen der internen Betriebsbeobachtung und der Marktforschung herrschen enge Beziehungen, indem sie sich gegenseitig ergänzen. Während Verkaufsbuchhaltung und Statistik Vergangenes zahlenmäßig exakt erfassen müssen, soll die Marktforschung möglichst umfassend über die zukünftigen Absatzaussichten aufklären. Aus der Kombination der durch das statistische Zahlenmaterial repräsentierten Erfahrungen und den Ergebnissen der Marktforschung hinsichtlich der Zukunftserwartungen ergeben sich die Unterlagen für die Planungsarbeit, resp. Richtlinien und Sollzahlen der Teilpläne. Eine vollkommene Lösung des Problems der Prognose ist, wie Schäfer deutlich vermerkt, nicht notwendig; «es genügt, wenn jeweils die wahrscheinliche Entwicklung richtig erkannt wird und wenn dadurch klar wird, ob und in welchem ungefähren Ausmaß der Absatz in der kommenden Budgetperiode von dem bisherigen abweichen wird»³⁴.

Durch Einbezug des zeitlichen Momentes in den Planungskreis, unterscheidet man zwischen kurz- und langfristigen Planungsperioden. Für die kurzfristige Planung sind beinahe nur «die Ergebnisse der zeitlichen Beobachtung der Marktbedingungen von Bedeutung»³⁵. Die kurzfristigen Maßnahmen ergeben sich danach aus der jeweiligen Marktsituation und den =aussichten. Dementsprechend ist das gegebene Mittel die Marktbeobachtung. Man kann innerhalb einer kurzfristigen Planungsperiode voraussetzen, daß keine wesentlichen, strukturellen Änderungen des Angebots, der Nachfrage und der Konkurrenz des Einzelhandels eintreten, d. h. die Marktstruktur bleibt für diese kurze Periode unverändert. Anders verhält es sich für langfristige Planungsperioden, sodaß nicht nur die Dynamik des Marktes zu beobachten, sondern auch die Marktstruktur auf ihre Veränderungen hin zu untersuchen ist³⁶.



³⁴ s. und vgl. Schäfer Erich, a. a. O., Seite 35.

³⁵ s. Schäfer Erich, a. a. O., Seite 35.

³⁶ vgl. Schäfer Erich, a. a. O., Seite 22 ff.

Über die Zweckmäßigkeit der einzusetzenden Mittel und Maßnahmen entscheidet der planende Akt, aus den Ergebnissen der Marktforschung die richtigen Schlüsse zu ziehen und denselben das ihnen zukommende Gewicht zu geben.

1. Die Beschaffungsforschung

Entsprechend der Stellung des Einkaufs im Einzelhandel fällt der Beschaffungsforschung eine wichtige Aufgabe zu. Da es aber bei der Beschaffungsforschung im allgemeinen weniger auf Strukturmerkmale ankommt, steht die Marktbeobachtung und nicht die Marktanalyse im Vordergrund. Eine gute Lösung des Problems der Beschaffung wirkt sich schließlich im einzelnen Verkaufsakt aus und entscheidet oft über die Konkurrenzfähigkeit des Einzelhandelsgeschäftes. Obwohl eine alle Faktoren erfassende Erforschung für mittlere und kleinere Firmen nur selten in Frage kommen dürfte, so ist wenigstens ein periodischer Vergleich der Beschaffungsmöglichkeiten und -bedingungen eine kaum zu umgehende Forderung. Diese Beschaffungsvergleiche geben der Leitung Mittel in die Hand, dem zukünftigen Bedarf mengen- und preismäßig günstig zur rechten Zeit zu begegnen. Die Beobachtung des Einzelhandels hinsichtlich der Beschaffung hätte die Unterlagen auf etwa folgende Fragen zu liefern:³⁷

1. Welches sind die allgemeinen wirtschaftlichen Tendenzen?
2. Welche Lieferanten kommen in Frage?
3. Preislage der Ware?
4. Ist der Lieferant leistungsfähig?
5. Wie sind seine Zahlungsbedingungen?
6. Seine Lieferfristen?
7. Wie ist die Ware qualitativ beschaffen?
8. Welches sind unsere bisherigen Erfahrungen?
9. Wie steht es mit den Transportmöglichkeiten?
10. Welches ist der günstigste Einkaufszeitpunkt?

Obwohl solche periodische Vergleiche wertvolle Aufschlüsse zeitigen können, darf der Einkäufer nicht allein nach diesen Gesichtspunkten Entschlüsse fassen. Der Einzelhändler beschafft seine Ware nicht für sein Geschäft, sondern für den Kunden, an den er sie absetzen will. Deswegen kann er die Bedingungen und Forderungen des Absatzmarktes nicht unbeachtet lassen, sondern muß seine Entscheidungen an den Ergebnissen der Absatzforschung orientieren und dieselben berücksichtigen.

In der Praxis kommen zur Beschaffung der Unterlagen etwa folgende Mittel zur Verwendung: Börsenberichte, Fachzeitschriften, Auskünfte von

³⁷ vgl. auch Schäfer Erich, Grundlagen der Marktforschung, Köln 1953, Seite 21 ff.

Vertretern und Verkäufern, Anfragen bei Lieferanten, Beobachtung der Konkurrenz, Auskünfte von Geschäftsfreunden usw.

Als Beispiel eines periodischen Vergleichs der Beschaffungsmöglichkeiten dient die folgende schematische Darstellung. Die verschiedenen Ergebnisse dienen dann als Basis für weitere Entscheidungen. Wir müssen betonen, daß unsere Darstellung als Ansatzpunkt eines periodischen Vergleichs aufzufassen ist und je nach dem auf Grund betriebsindividueller Gesichtspunkte umgestaltet oder erweitert werden muß.

Lieferantenkarte

Lieferant oder Fabrikant: Wohnort: Ware: Ersatzprodukt: Unser monatlicher Bedarf: Allgemeine Markttendenz: Speziell zu berücksichtigende Kundenwünsche:							
1. Preislage: 2. Menge: 3. Qualität/Packung: 4. Zahlungsbedingungen: 5. Lieferfrist: 6. Günstiger Einkaufszeitpunkt: 7. Einkaufsort und Transportmöglichkeiten: 8. Intensität der Werbung des Lieferanten beim Verbraucher: 9. Ist das Geschäft auch für den Lieferanten «interessant»: 10. Gegengeschäft möglich: 11. Bisherige Erfahrungen:							
bisherige Bestellungen					bisherige Lieferungen		
Datum	Menge	Qualität	Preis	Liefer=termin	Datum	gemäß Be=stellung	Bemer=kungen

2. Die Absatzforschung

Wir wiesen im vorhergehenden Abschnitt auf die Möglichkeit einer Erforschung des Beschaffungsmarktes des Einzelhändlers hin und zeigten, daß die gegebene Lösung — trotz ihrer Einfachheit — den Forderungen mittlerer und kleinerer Betriebswirtschaften genügen kann. Anders gestaltet sich nun das Problem hinsichtlich der Absatzforschung, da es den kleinen Betriebswirtschaften des Einzelhandels rein kostenmäßig meist nicht möglich ist, die entsprechenden Erhebungen durchzuführen oder durchführen zu lassen. Der Einzelne kann wohl z. B. durch sein Verkaufspersonal wertvolle Aufschlüsse erhalten. Allein, da solche Ergebnisse nur einen kleinen Ausschnitt aus der Vielgestaltigkeit des wirtschaftlichen Denkens und Handelns erfassen, können sie nicht als Ausgangspunkte für weitere grundsätzliche Planungsarbeit verwendet werden.

Das Problem kann aber gelöst werden, indem sich mehrere kleinere und mittlere Einzelhandelsbetriebswirtschaften zusammenschließen, um gemeinsam das zu erreichen, was dem Einzelnen nicht möglich war. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wollten wir auf die verzweigten Probleme der Technik der Absatzforschung eingreten. Wir verweisen deswegen auf die Standardwerke dieses Gebietes³⁸.

E. Die Werbemittelanalyse

Innerhalb der Werbevorbereitungen ist die Analyse der Werbemittel für den Einzelhandel von größter Wichtigkeit und direkte Aufgabe der planenden Organe. Der Begriff des Werbemittels muß wegen der Fülle an Ausdrucksformen und -möglichkeiten sehr weit gefaßt werden. Der Werbeempfänger soll irgend welche Ideen oder geistige Inhalte durch das Werbemittel empfangen und durch dieselben beeinflusst werden. In diesem Sinne können wir das Werbemittel als ein Medium oder Mittler zwischen dem Werbenden und dem Werbeempfänger deuten.



Werbemittel ist somit alles, was geeignet ist, einen Sinngehalt in sich aufzunehmen und denselben auf den Empfänger zu übertragen. Granzio

³⁸ vgl. Schäfer Erich, Grundlagen der Marktforschung, Nürnberg 1940 u. Köln 1953.
Richard Max, Marktanalyse des Einzelhandels, Berlin 1929.
Kropf Hanns F. J., Die psychologische Seite der Verbrauchsforschung, Leipzig 1941.
Hobart Donald M., Praxis der Marktforschung, Essen 1952,
und die bei diesen Autoren zitierte Literatur.

definiert die Werbemittel als sinnlich wahrnehmbare Erscheinungen, «welche zum Zwecke einer Ideenvermittlung vom Werbenden ausgehen»³⁹. Die Werbemittelanalyse hat die Aufgabe, diejenigen Werbemittel, welche für die Betriebswirtschaft des Einzelhandels relevant sind, im Sinne einer Bestandesaufnahme zusammenzustellen und diese einer genauen Prüfung hinsichtlich Wirkung, Kosten usw. zu unterziehen, um der Leitung die Wahl der geeignetsten Mittel zu ermöglichen.

Vorerst geben wir eine Übersicht über die im Einzelhandel verwendbaren Werbemittel. Wir gliedern dabei in direkte, offene, als solche sofort absichtlich erkennbare, und in indirekte, versteckte Werbung, wobei der eigentliche Werbezweck nicht erkannt wird. Weiter unterteilen wir in variable, d. h. solche, die immer wieder eingesetzt werden können, und konstante Werbemittel⁴⁰.

Zusammenstellung der Werbemittel:

A. Offene Werbung

I. Variable Werbemittel

1. Einzelgezielte Werbemittel

a) Persönliche Werbemittel:

1. Verkaufsgespräch durch Reisende, Vertreter, Vorführer, Verkäufer (telefonisch und mündlich)

b) Graphische Werbemittel und Sachmaterial mit persönlicher Note:

1. Werbebrief
2. Postkarte
3. Telegramm
4. Prospekt
5. Spezielle Mustersendung
6. Werbegeschenke
7. Unregelmäßige Mitteilungen (z. B. zur Geschäftseröffnung, =erweiterung, =neubau)

c) Graphische Werbemittel und Sachmaterial ohne persönliche Note:

1. Flugblatt
2. Postwurfsendungen
3. Prospekt
4. Broschüre
5. Katalog
6. Hauszeitschrift und =mitteilungen
7. Gebrauchsanweisung
8. Einwickelpapier/Papiersäcke usw.
9. Löschblattwerbung
10. Lesezeichen
11. Briefumschlagwerbung
12. Gebrauchsdrucksachen
13. Gratisproben
14. Mitteilungen an Mitarbeiter

³⁹ s. Granzio Luigi, a. a. O., Seite 63.

⁴⁰ Die Gliederung der Werbemittel wurde in Anlehnung an Lisowsky und Seyffert vorgenommen.

d) Gegenständliche Werbemittel:

1. Ausstellungswerbung (Fachausstellungen)

2. Mehrheitsgezielte Werbemittel

a) Graphische Werbemittel

1. Inserat

a) Einzelinserat

b) Serieninserat

c) Dauerinserat

in Tages- und Wochenzeitungen, Illustrierten, Vereinsblättern, Fachzeitschriften, Kalendern, Adreßbüchern, Fahrplänen, Programmen usw.

2. Plakate

a) Säulenplakate

b) Innenplakate

c) Landschaftsplakate

3. Lichtreklame, Giebelreklame, Reklame an Bauwänden

4. Theaterwerbung

(Schaukasten, Programm usw.)

5. Film- und Projektionswerbemittel

6. Wettbewerbswerbung

b) Gegenständliche Werbung

1. Ausstellungswerbung

2. Messen

3. Schaufensterwerbung

4. Mobile Werbemittel

(Lieferungswagen usw.)

II. Konstante Werbemittel

1. Werbestil

2. Vereinheitlichungselemente und -faktoren (Farbe, Schrifttypen, Format, Umrandung usw.)

3. Marke

B. Versteckte Werbung

I. Variable Werbemittel

1. Die innere Betriebsgestaltung

a) Organisation (freundliche, saubere Räume, Dienstleister, -kleidung usw.)

b) Ware und Warenanordnung

c) Preisgestaltung

d) Sonderleistungen (Erholungsräume, Einrichtungen für Kinder, Kurse, Vorführungen, Hausdienst)

II. Konstante Werbemittel (in bezug auf einen gewissen Zeitraum)

1. Das Äußere des Betriebs

a) Standort (bestimmte Straße, Quartier usw.)

b) Gebäude

c) Innenausbau

Es werden sich wohl nur wenige Firmen des Einzelhandels auf eine dieser aufgezeigten Gruppen von Werbemitteln beschränken können. «Es wird vielmehr eine Kombination der verschiedensten Reklamemittel nötig sein, um die erwünschten Ziele zu erreichen»⁴¹.

Dieser kombinatorische Akt der Zusammenstellung von Werbemitteln wird durch die Art der Einzelhandelsbetriebswirtschaft selbst, die Art der Kundschaft, der Konkurrenz und der Ware maßgebend bestimmt. Für eine Kombination verschiedener Werbemittel spricht der Umstand, daß der Effekt aus dem Zusammenspiel von allen gewählten Werbemitteln größer sein wird, als die Summe der Wirkungen von einzeln eingesetzten Werbemitteln. Folge davon ist, daß das Werbebudget besser und wirkungsvoller ausgenutzt werden kann. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Wirkung wird günstiger gestaltet.

Bevor wir zu einer eingehenden Darstellung der wesentlichsten Werbemittel des Einzelhandels übergehen, wollen wir einige Gesichtspunkte betrachten, die für alle Werbemittel Geltung besitzen. Ein Praktiker definierte einmal Werbung als das, was die anderen nicht machen. Damit betonte er das Prinzip der Originalität der Werbung im allgemeinen und des Werbemittels im speziellen. Die Werbemittel müssen immer so gewählt und gestaltet sein, daß sie aus der Fülle der übrigen herausstechen und ihnen die gewünschte und beabsichtigte Aufmerksamkeit geschenkt wird. Es ist nicht nötig, daß absolut Neues geschaffen wird, solange das Anders- und Neuartigsein die gewünschte Wirkung besitzt. So kann z. B. jedes Element des Werbemittels seit längerer Zeit bekannt sein, trotzdem aber den Eindruck des Neuartig-Originellen hervorrufen und einen hohen Wirkungsgrad besitzen.

Neben dem Prinzip der Originalität steht die Forderung nach Einheitlichkeit. Seyffert schreibt: «Was auch für Reklamemittel gewählt werden, immer sollen in ihrer Ausgestaltung Züge enthalten sein, die sie als etwas Gemeinsames, Zusammengehöriges erkennen lassen»⁴².

Diese beiden Werbeprinzipien — Originalität und Einheitlichkeit — haben wohl für alle Werbemittel die gleiche Geltung. Daß die Grundsätze der Wahrheit und Gedicgenheit anerkannt werden, muß für jede Geschäftsleitung selbstverständliche und nicht weiter zu betonende Voraussetzung sein.

Im folgenden Abschnitt werden wir das Hauptgewicht auf die Betrachtung der offenen, direkten Werbemittel legen.

⁴¹ s. Seyffert Rudolf, Die Reklame des Kaufmanns, Leipzig 1914, Seite 53.

⁴² Seyffert Rudolf, a. a. O., Seite 54.

1. Graphisches Werbemittel

a) Das Inserat

Das Inserat als solches ist eines der am meisten benutzten Werbemittel des Einzelhandels. Um dieser Behauptung den nötigen Nachdruck zu verleihen, stützen wir uns auf statistische Erhebungen. Da aber in der Schweiz bis heute noch keine Statistik über die Höhe der ausgegebenen Werbesummen im allgemeinen und der Werbemittel im speziellen besteht, sind wir auf solche unserer Nachbarländer, besonders Deutschland, angewiesen. In Deutschland unterliegt das gesamte öffentliche und private Werbewesen seit dem 12. September 1933 der Aufsicht des Werberates der Deutschen Wirtschaft. Durch die Einführung einer Werbesteuer wurde es möglich, die gesamten Werbeaufwendungen sowie die Aufwendungen für die einzelnen Werbemittel genau zu erfassen. Auf Grund einer Darstellung des Präsidenten des Deutschen Werberates entfielen:⁴³

auf Schaufensterwerbung	300—(350)	Millionen RM	=	30	%	
Inseratenwerbung	276	»	»	=	28	%
Drucksachen, Geschäftspapiere, Warenmuster	250	»	»	=	25	%
Händler- und Vertreterkosten	50	»	»	=	5	%
Messen und Ausstellungen	40—(50)	»	»	=	4	%
Projektionswerbung	26	»	»	=	3	%
Dauerplakate	16	»	»	=	2	%
Affichen	15	»	»	=	1,5	%
Verkehrswerbung	15	»	»	=	1,5	%
					<u>100</u>	<u>%</u>

Obwohl die Prozentzahlen im allgemeinen auch für die Schweiz Geltung haben dürften, betont Reigner, daß der Posten «Inseratenwerbung» für unsere Verhältnisse zu niedrig sein dürfte, da wir pro Kopf der Bevölkerung viel mehr Zeitungen und Zeitschriften besitzen als das Vergleichsland (vor dem Krieg), «so daß man wohl annehmen darf, daß bei uns 30—35 % der gesamten Werbeausgaben auf die Inseratenwerbung entfallen»⁴⁴. Die Bedeutung und die Stellungnahme zu dem Inserat als Werbemittel ist aber von der Größe und der Art der Ware der Einzelhandelsbetriebswirtschaft abhängig. So wandte z. B. ein Textilgeschäft 25 %, ein Kaufhaus für Textilien, Möbel und Einrichtungsgegenstände 51,3 % und ein Großwarenhaus 58 % des Werbebudgets für das Inserat als Werbemittel auf⁴⁵.

⁴³ zit. nach Weidmann E., Zur finanziellen Seite der Anzeigenreklame, Zürich 1945.

⁴⁴ Reigner Henry, Das Inserat als Werbemittel in der Absatzwirtschaft, Dissertation Basel 1950, Seite 17.

⁴⁵ vgl. Kluge Ingeborg, Die Wirtschaftswerbung im Einzelhandel durch Anzeigen, Dissertation Berlin 1939, Seite 7 ff.

Als Werbeträger des Inserates kommen Tages- und Wochenzeitungen, Illustrierte, Familienzeitschriften, Vereinsblätter, Fachzeitschriften, Kalender, Adreßbücher, Fahrpläne, Programme, Gelegenheitsdruckwerke usw. hauptsächlich in Betracht.

Angaben über die Auflageziffern vermitteln Handbücher, Kataloge oder mündliche Rückfragen⁴⁶.

Die Auflageziffern der größten Zeitungen, Zeitschriften und Fachblätter in der Schweiz lauten:

Zeitschriften und Fachblätter	(über 100 000 Exemplare)
Genossenschaftliches Volksblatt	391 000 Exemplare
Schweizerischer Beobachter	375 000 »
Schweiz. wirtschaftliches Volksblatt	300 000 »
Die Elektrizität	210 000 »
Ringiers Unterhaltungsblätter	200 000 »
Schweizer Illustrierte Zeitung	190 000 »
Drogerie und Haushalt	131 000 »
Schweiz. Allgemeine Volkszeitung	125 000 »
In freien Stunden	124 000 »
Die Weltwoche	120 000 »
Sonntag — Woche im Bild	110 000 »
Schweizer Radio-Zeitung	103 000 »
Der Ratgeber	105 000 »
Das Schweizer Heim	102 000 »
Sie und Er	100 000 »
Zeitungen (politische)	(über 35 000 Exemplare)
Wir Brückenbauer	140 000 Exemplare
Tagesanzeiger der Stadt Zürich	116 000 »
Tagblatt der Stadt Zürich	80 000 »
Feuille d'Avis de Lausanne	73 453 »
Baslerstab	63 000 »
Tribune de Genève	58 000 »
National-Zeitung Basel	54 000 »
Basler Woche	52 000 »
Anzeiger für die Stadt Bern	48 000 »
Die Wochenzeitung	42 000 »
La Suisse	37 360 »

Bei der Auswahl der Zeitungen als Werbeträger für Inserate hat sich der werbende Einzelhändler von einigen wesentlichen Momenten leiten zu lassen. Wichtig ist vorerst zu untersuchen, welcher Art der Werbeträger ist und von welcher Käuferschicht er gelesen wird; weiter sollten Auflageziffer und Zahl der effektiven Leser, Verbreitungsgebiet (lokal, regional usw.), Erscheinungsweise und Kosten des Inserates bekannt sein.

⁴⁶ z. B. Blumer A., Insertionsorgane, Handbuch für Absatzförderung, Bern 1946, oder Schmid H. R., Die illustrierten Wochen- und Monatsblätter, in: Handbuch für Absatzförderung, Bern 1946, oder im Katalog des Verbandes Schweizer Annoncen-Expeditionen u. a. m.

Um eine bessere Vergleichsmöglichkeit innerhalb der verschiedenen Werbeträger zu schaffen, versuchen wir, ein Schema zu entwickeln, das alle in Frage stehenden Punkte enthält:

Schema zum Vergleich von Werbeträgern

Inserat:

Es richtet sich an: (z. B. Landwirte, Kaufleute usw.)

Name der Zeitung:

Art der Zeitung: (politische, fachliche usw.)

Nutzauflage*: Zahl der Abonnenten:

+ Einzelnummerverkauf:

+ regelmäßige Gratisexemplare:

— Retouren:

Abonnement: Kosten:

obligatorisch/freiwillig:

Nebenleistungen mit dem Abonnement verbunden

(z. B. Versicherung, Auskünfte):

Abonnentenverteilung nach Berufsgruppen:

1. Akademiker, Kaufleute, Beamte, Angestellte:

2. Handwerker, Gewerbetreibende, Arbeiter:

3. Landwirte:

4. Gaststätten, Behörden usw.:

Leserzahl (schätzungsweise):

Erscheinungsweise (täglich, wöchentlich):

Verbreitungsgebiet:

Verbreitungsintensität (in % der lokalen Haushaltungen usw.):

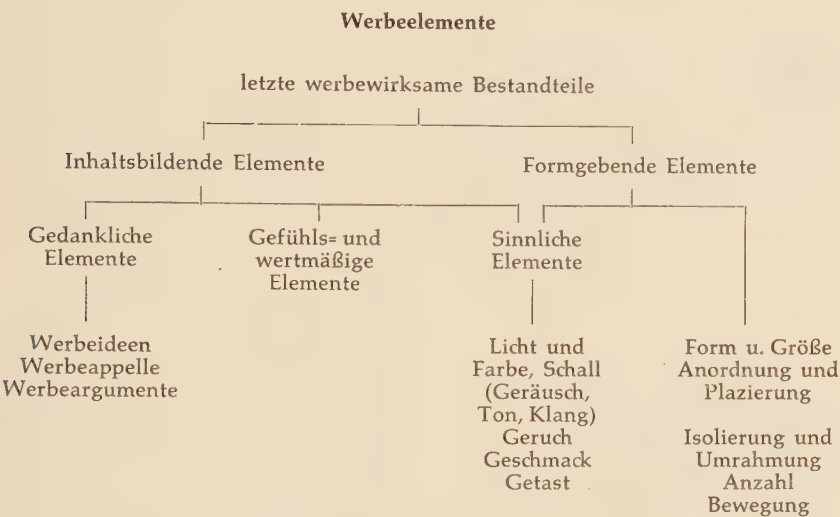
Insertionskosten:

* Mit oder ohne amtliche Beglaubigung.

Neben den Untersuchungen über die Werbeträger des Inserates haben wir uns auch mit dem Problemkreis der Werbewirksamkeit der Werbeelemente, d. h. der letzten werbewirksamen Bestandteile, zu befassen. Die richtige Ausgestaltung des Inserates der Einzelhandelsbetriebswirtschaft ist

wohl eine der schwierigsten Aufgaben der Werbung. Da dem Einzelhändler meistens wohl die nötigen Sach- und Fachkenntnisse fehlen werden, wird er mit Vorteil einen Fachmann, ganz oder nur für Teilprobleme, zu Rate ziehen.

Seyffert teilt die Werbeelemente in:⁴⁷



Wir verzichten auf eine Darstellung der gedanklichen, gefühls- und wertmäßigen und sinnlichen Elemente und beschränken uns auf die formgebenden Elemente im engeren Sinne. Dieser Verzicht ist nicht im Sinne einer wertmäßigen Beurteilung aufzufassen. Wie Seyffert betont, kann für «das Finden der inhaltsbildenden Elemente kein Rezept gegeben werden. Die Idee muß intuitiv gewonnen werden, und je weniger sie konstruiert ist, um so ursprünglicher, eigentümlicher und damit meist auch um so wirksamer ist sie»⁴⁸. Anders verhält es sich bei der Gruppe der formgebenden Elemente, obwohl auch hier in begrenztem Rahmen das Individuelle und Ursprüngliche die Werbewirkung erhöhen und vertiefen kann.

Da mit der Größe des Inserates die Kosten wachsen, muß genau geprüft werden, wie sich Raumverbrauch und Werbewirkung beeinflussen. Es wird vom Inserat ja verlangt, daß es bei möglichst geringem Raumverbrauch die Aufmerksamkeit des Lesers zu binden vermag. Untersuchungen

⁴⁷ s. Seyffert Rudolf, Wirtschaftliche Werbelehre, Wiesbaden 1951, Seite 16.

⁴⁸ s. Seyffert Rudolf, a. a. O., Seite 18.

haben gezeigt, daß keine Proportionalität zwischen der Größe des Inserates und dem Aufmerksamkeitswert besteht. Der Aufmerksamkeitswert betrug (1/1 Seite = 100)⁴⁹

bei der 1/1seitigen Anzeige	100
bei der 1/2seitigen Anzeige	27,7 (statt 50)
bei der 1/4seitigen Anzeige	16,4 (statt 25)

Daraus könnte man schließen, daß dem ganzseitigen Inserat eine große Überlegenheit zukomme. Allein Münsterberg weist darauf hin, daß der Erfolg der kleinen Inserate bei einmaligem Erscheinen wohl kleiner ist als der von ganzseitigen, daß aber durch das Moment der Wiederholung der Aufmerksamkeitswert der nicht ganzseitigen Inserate steigt:⁵⁰

für die 1 Mal wiederholte	1/1seitige	Anzeige	100
» » 2 »	» 1/2 »	»	90,9
» » 4 »	» 1/4 »	»	148,9
» » 8 »	» 1/8 »	»	133,3
» » 12 »	» 1/12 »	»	142,4

Daraus läßt sich der Wert der Wiederholung von Inseraten erkennen. Daß die Aufmerksamkeitswirkung durch die Wiederholung im allgemeinen steigt, wird teilweise wohl dem Umstande zuzuschreiben sein, daß gewisse Käuferschichten (z. B. Hausfrauen) die Zeitungen, Zeitschriften, resp. Werbeträger des Inserates nicht regelmäßig, sondern nur gelegentlich oder bei Bedarf, lesen. Es ist offensichtlich, daß die Möglichkeit, diese gelegentlichen Leser zu erfassen und deren Aufmerksamkeit zu erregen, durch die Wiederholung der Inserate größer wird.

Neben der Frage der Größe und der Wiederholung steht die der Plazierung des Inserates innerhalb des Werbeträgers. Daß der Aufmerksamkeitswert teilweise durch die Plazierung bestimmt wird, kann sich schon rein kostenmäßig äußern, wenn die verschiedenen Seiten und Teile des Werbeträgers unterschiedlich bewertet werden. Die Versuche von Adams, Starch und Gale geben Auskunft über die Bedeutung der Plazierung des Inserates im allgemeinen und dessen Ausgestaltung (Plazierung von Schrift, Bild und Leerraum) im speziellen.

Ohne auf die Methode der Untersuchung einzutreten, verwenden wir die Ergebnisse, die in Prozenten der von den Versuchspersonen in magazin-ähnlichen sechsseitigen Heften bemerkten Buchstaben, Silben und Worte:⁵¹

⁴⁹ s. Seyffert Rudolf, a. a. O., Seite 22.

⁵⁰ zitiert nach Seyffert Rudolf, a. a. O., Seite 23.

⁵¹ und ⁵² Starch Daniel, Principles of Advertising, zitiert nach Seyffert Rudolf, Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929, Seite 150 ff.

Aufmerksamkeitswirkung der oberen und unteren Hälfte

Buchstaben	Silben	Worte	
50,4 %	54 %	63,6 %	
49,6 %	46 %	26,2 %	
Adams	Starch	Gale	(durch Addition der oberen und unteren Viertel errechnet)

Aus dieser ersten Versuchsreihe geht hervor, daß die obere Hälfte einer Seite die größere Aufmerksamkeitswirkung erzielt als die untere. Gleiche Beobachtungen wurden auch für die einzelnen Viertel einer Seite durchgeführt. Dabei ergab sich:

Aufmerksamkeitswirkung der einzelnen Viertel⁵²

Buchstaben	Silben	Worte	
33 %	28 %	11,8 %	
28 %	33 %	51,8 %	
21 %	16 %	20,9 %	
17 %	23 %	5,3 %	
Adams	Starch	Gale	72,7 % (durch Addition errechnet)

Auch diese Ergebnisse weisen darauf hin, daß die Aufmerksamkeitswirkung in Richtung zu den oberen beiden Vierteln zunimmt. Ferner zeigen die Ausführungen von Wirtz⁵³, daß die Inseratenplatzierung in den rechten oder linken, oberen, resp. unteren Seitenecken sehr günstig sind. Zu berücksichtigen ist ferner, daß der Aufmerksamkeitswert von Seite zu Seite anders ist. Nach Starch⁵⁴ ist er auf der ersten und letzten Seite am größten, kleiner bei der zweiten und vorletzten, und am kleinsten bei den mittleren Seiten.

⁵³ vgl. Wirtz Paul, Die Werbewirkung der Schriftraumgestaltung in Zeitungsinserten.

⁵⁴ vgl. Starch Daniel, a. a. O., Seite 155.

Wie wir früher schon betonten, ist das Moment der Wiederholung beachtenswert. Es kann in zweifacher Form wirksam werden⁵⁵:

1. im Sinne eines wiederholten, g l e i c h z e i t i g erkennbaren Auftretens eines Werbeträgers oder seines Werbeinhaltes: H ä u f u n g .
2. «durch mehrmaliges Auftreten gleich gestalteter Werbeträger in so kurzen Abständen, daß die dem ersten folgenden als Wiederholung empfunden werden: R e i h u n g .»

Beim Faktor Häufung werden z. B. bestimmte Werbeargumente mehrmals nebeneinander, untereinander usw. eingesetzt. Reihung kann durch die Anordnung der Inserate auf verschiedenen Seiten einer Zeitungsnummer (örtliche Reihung) oder durch Inserate, die in bestimmten zeitlichen Abständen erscheinen, wirksam werden. Die Reihung versucht, mittels des Prinzips der Wiederholung (Serieninserate, Dauerinserate) eine tiefgreifende Wirkung zu erzielen.

2. Gegenständliche Werbung

a) Die Schaufensterwerbung

Für jede Betriebswirtschaft des Einzelhandels ist die Schaufensterwerbung von größter Bedeutung. Dies gilt ebenso sehr für das Warenhaus als auch für das mittlere und kleine Einzelhandelsgeschäft jeder Branche. Die Bedeutung dieses Werbemittels wird durch die früher zitierte Aufstellung des deutschen Werberates unterstrichen. Danach entfallen in unserem Nachbarland 30 % der Gesamtwerbeausgaben auf die Schaufensterwerbung⁵⁶. Die gleiche Prozentzahl dürfte schätzungsweise auch für unsere Verhältnisse als richtig angenommen werden. Die Schaufensterwerbung hat die Aufgabe, durch die Schaufstellung von Waren die Aufmerksamkeit der Vorübergehenden zu erregen, ein Auswählen und Vergleichen zu ermöglichen, um letztlich die Kraft und den Willen zur Kaufentscheidung hervorzurufen. Durch die Ausstellung einer bestimmten Ware wird aber nicht nur auf diese selbst, sondern auf das Geschäft im allgemeinen aufmerksam gemacht.

Auf Grund von verschiedenen Merkmalen (Ware, Branche, Käuferschicht, Verwendungszweck, Jahreszeiten usw.) entwickelten sich bestimmte Schaufenstertypen. Eine Zusammenstellung der gebräuchlichsten Typen würde etwa die folgenden umfassen:

⁵⁵ s. und vgl. Seyffert Rudolf, Wirtschaftliche Werbelehre, Wiesbaden 1951, Seite 25/45.

⁵⁶ zit. nach Weidmann E., Zur finanziellen Seite der Anzeigenreklame, Zürich 1945.

hinsichtlich der Ware:	Branchenfenster Markenfenster
hinsichtlich der Dekorationsart:	Sachfenster Phantasiefenster Sensationsfenster
hinsichtlich der Umworbenen:	Kinderfenster Herrenfenster Damenfenster Familienfenster Sportfenster Berufsfenster (Kleider, Bücher, Werkzeuge usw.)
Sonderfenster:	Weihnachtsfenster Frühlingsfenster Sommer- und Herbstfenster Ausverkaufsfenster Repräsentationsfenster ⁵⁷

Interessante und beachtenswerte Aufschlüsse über den Erfolg und die Wirkungsweise von Schaufensterausstellungen wurden durch statistische und experimentelle Methoden erzielt. Da eine schriftliche Befragung in den wenigsten Fällen in Frage kommen dürfte, ist der Kaufmann des Einzelhandels darauf angewiesen, seine Schlüsse aus dem Verhalten des Umworbenen — der Länge des Verweilens vor dem Schaufenster, der Mimik, der Gestik usw. — zu ziehen. Exakte Ergebnisse liegen vor allem über die Fragen der Blickrichtung ins Schaufenster und über die Betrachtungszeit vor.

Bezüglich der ersten Frage wurde die Blickrichtung des Betrachtenden ins Schaufenster von unauffälligen Beobachtern festgestellt. Das Schaufenster wurde zu diesem Zweck durch drei horizontale und vertikale Teilstriche gegliedert. Blumenfeld⁵⁸ kam bei diesen Untersuchungen zu folgenden Ergebnissen: (Anzahl der Blicke in die entsprechenden Teilfelder in Prozenten und absoluten Zahlen der Vorübergehenden ausgedrückt)

67 = 7,2 %	189 = 24,3 %	177 = 22,8 %
219 = 23,5 %	411 = 52,9 %	
646 = 69,3 %		

⁵⁷ vgl. auch Seyffert Rudolf, Wirtschaftliche Werbelehre, Wiesbaden 1951. Seyffert Rudolf, Die Werbemittel des Einzelhandels, in Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, Seite 461 ff.

⁵⁸ vgl. Blumenfeld W., Zur Psychotechnik der Werbewirkung des Schaufensters, 2. Jg., Leipzig 1920, Seite 81 ff.

Seyffert überprüfte die Blumenfeld'schen Ergebnisse durch Kontrollversuche, die annähernd 10 000 Einzelbeobachtungen umfaßten. Dabei ergab sich das folgende Resultat, welches die obigen Aussagen bestätigt⁵⁹:

432 = 8,9 %	1 461 = 28,9 %	1 325 = 26,3 %
1 466 = 30,2 %	2 259 = 44,8 %	
2 950 = 60,9 %		

Seyffert ging noch weiter und vereinigte die Blumenfeld'schen Zahlen mit denen seiner eigenen Beobachtungsreihe⁶⁰:

1 2,4 %	4 4 %	7 2,2 %
2 8,3 %	5 13,3 %	8 7,6 %
3 17,7 %	6 28,5 %	9 16 %

Auf Grund dieser Untersuchungen kommt dem untersten und mittleren Teil des Schaufensterraums die größte Bedeutung hinsichtlich der Wirkungskraft zu. Die oberen Eckpositionen der Schaufenster sind, vor allem für die Nahwirkung, und auf diese erstreckten sich die obigen Untersuchungen, von geringerer Wirksamkeit. Diese Teile sind aber trotzdem zu beachten, da auch sie eine Aufgabe im Rahmen der Schaufensterwerbung zu erfüllen haben, da hinsichtlich der Fernwirkung der Aufmerksamkeitswert nach oben hin zunimmt. Auf Grund dieser Überlegungen muß immer dar=

⁵⁹ vgl. Seyffert Rudolf, Die Werbemittel des Einzelhandels, in Handbuch des Einzelhandels, hg. v. R. Seyffert, Stuttgart 1932, Seite 470.

⁶⁰ vgl. Seyffert Rudolf, a. a. O., Seite 470. Weitere Zahlenangaben finden sich z. B. in: Die Porzellan- und Glashandlung, das Haus- und Küchenmagazin, 15. 2. 1930.

auf geachtet werden, daß die unteren und mittleren Teile des Schaufenster-
raumes (3, 5, 6, 9) auf Nah-, die oberen (1, 2, 4, 7, 8) auf Fernwirkung
ausgerichtet werden.

Es kann sich, und das betonen wir, nicht darum handeln, absolute
Richtlinien aufzustellen. Es wird immer (hinsichtlich Nah- und Fernwir-
kung) eine Frage des Mehr oder Weniger sein, welche von örtlichen und
sachlichen Gesichtspunkten letztlich beeinflußt wird. Unsere Darlegungen
sind daher mehr im Sinne eines Leitgedankens aufzufassen und entspre-
chend zu berücksichtigen.

Um über die Wirkungsweise von Schaufenstern weiteren Aufschluß zu
erhalten, sind Untersuchungen über die Betrachtungszeit und die Häufig-
keit der Bezugnahme auf ausgestellte Waren sehr aufschlußreich. Als Bei-
spiel einer solchen Untersuchung können wir Lisinsky⁶¹ anführen, der für
ein Damenhutgeschäft die folgenden Fragen zu beantworten hatte:

1. Sollen in einem Fenster viel oder wenig Hüte ausgestellt werden?
2. Sollen diese Hüte mit oder ohne Preis ausgestellt werden?
3. Ist ein einfarbiges oder buntes Schaufenster wirkungsvoller?
4. Soll mit oder ohne dekorative Zusätze ausgestellt werden?

Lisinsky ging nun so vor, daß er zwei benachbarte Schaufenster je eine
Woche gegensätzlich dekorierte; hatte das eine viel Hüte, so dekorierte
man das andere mit wenigen, das eine mit Preisen, das andere ohne usw.
Untersucht wurde nun die Zahl der Vorübergehenden, der Betrachtenden
(Beschauer), die Betrachtungszeit, die Häufigkeit der Bezugnahme auf aus-
gestellte Hüte und die Zahl der effektiv verkauften Hüte aus den entspre-
chenden Fenstern.

Die Ergebnisse sind:

⁶¹ vgl. Lisinsky E., Zur Psychologie der Schaufensterreklame, in Zs. für Handels-
wissenschaft und Handelspraxis, Stuttgart 1919/20, Heft 1, Seite 6 ff.

Vergleich der Schaufenster	Verhältnis des Fensters mit Preis zu dem ohne Preis			Verhältnis des Fensters mit vielen zu dem mit wenig Hüten		
	mit Preis	ohne Preis	Überlegen= heit in %	viele Hüte	wenig Hüte	Überlegen= heit in %
Beschauerfrequenz	6,4 %	4,0 %	+ 60	4,9 %	2,0 %	+ 145
Durchschnittliche Zeit des Betrachtens	15,2 Sek.	13,4 Sek.	+ 13	12,8 Sek.	9,5 Sek.	+ 35
Häufigkeit der Bezugnahme	24 ×	9 ×	+ 167	16 ×	14 ×	+ 14
Zahl der effektiv verkauften Hüte	26	14	+ 86	11	9	+ 22

Vergleich der Schaufenster	Verhältnis von buntem zu einfarbigem Fenster			Verhältnis des Fensters ohne zu dem mit dekorativen Zusätzen		
	bunt	einfarbig	Überlegen- heit in %	ohne	mit	Überlegen- heit in %
Beschauerfrequenz	5,2 %	3,0 %	+ 73	5,2 %	3,8 %	+ 37
Durchschnittliche Zeit des Betrachtens	12,4 Sek.	9,4 Sek.	+ 32	12,1 Sek.	9,5 Sek.	+ 27
Häufigkeit der Bezugnahme	10 X	5 X	+ 100	12 X	7 X	+ 71
Zahl der effektiv verkauften Hüte	16	20	- 20	11	5	+ 120

Bei Analysen, wie der angeführten, muß immer darauf geachtet werden, daß das Spezifische der Einzelhandelsbetriebswirtschaft Berücksichtigung findet. Der Einzelhändler muß sich bewußt sein, daß die Ergebnisse letzten Endes von der Betriebs=Ganzheit bestimmt werden und nur für sie volle Geltung beanspruchen dürfen. Es wäre deshalb verfehlt, bestriebsfremde Ergebnisse nur zu übertragen, ohne dieselben von den arteigenen Merkmalen der Betriebswirtschaft bestimmen zu lassen. Denn die sich aus einer Untersuchung ergebenden Zahlen «haben nur für die kontrollierende Firma praktische Bedeutung, und auch da nur solange, als sich die Voraussetzungen nicht ändern, insbesondere die Zusammensetzung der Kundschaft im wesentlichen die gleiche bleibt⁶²».

Bei der Anlage von Schaufenstern sollte immer verlangt werden, daß eine möglichst große, vielgestaltig verwendbare und praktische Dekorationsbühne vorhanden ist. In letzter Zeit wird mehr denn je auch der Innenraum des Ladens in die Schaufensterwerbung mit einbezogen. Ohne weiter auf den ganzen Problemkreis einzugehen, müssen wir noch auf einen wichtigen technischen Bestandteil des Fensters hinweisen: die Beleuchtung. Es ist auffallend, wie sie oft gerade in mittleren und kleinen Einzelhandelsbetrieben vernachlässigt wird, obwohl sich — beim heutigen Stande der Elektrotechnik — für die schwierigsten Beleuchtungsprobleme eine Lösung finden läßt*. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wollten wir auf einzelne Elemente, wie Motive, Texte, Schrift, Farbe usw. der Schaufensterwerbung nähertreten**.

F. Das betriebliche Rechnungswesen

Letzte Voraussetzung der Planung im Absatz ist eine gewisse Reife der Organisation des Rechnungswesens. Das Rechnungswesen, als Abbild des wirtschaftlichen Ablaufes, ist ein wertvolles Hilfsmittel der allgemeinen sowie der absatzwirtschaftlichen Planung. Das betriebliche Rechnungswesen hat eine doppelte Aufgabe zu erfüllen:

⁶² s. Seyffert Rudolf, Wirtschaftliche Werbelehre, Wiesbaden 1951, Seite 72.

* Näheres siehe bei Putnoky, Bewertung und Klassifikation von Schaufensterbeleuchtungsanlagen in: Licht und Lampe, Berlin 1920, Heft 10; Seyffert Rudolf, Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932; derselbe, Wirtschaftliche Werbelehre, Wiesbaden 1951.

** Näheres siehe Literaturangaben bei den von uns zitierten Autoren.

1. über vergangenes betriebliches Geschehen Rechenschaft abzulegen
2. Unterlagen für die künftige Wirtschaftsführung zu schaffen⁶³.

Das Tatsachenmaterial, das uns das Rechnungswesen — d. h. Buchhaltung und Statistik, die für die Vielzahl der Einzelhandelsgeschäfte allein in Frage kommen — liefert, dient der Planung als zweckmäßige Basis und Ausgangspunkt, um Zusammenhänge und Beziehungen zwischen betrieblichen Größen festzustellen. Die Aufgabe der Planung besteht dann darin, die Ergebnisse zu prüfen, die dahinter stehenden Tatsachen zu erkennen und die nötigen Folgerungen in und für kommende Entscheidungen zu verwerten.

⁶³ vgl. Fischer Guido, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1947, S. 140.

3. Kapitel

Die Hauptpunkte der Planung im Absatz

A. Der Werbeplan

Der Werbeplan ist der Generalplan der gesamten Werbetätigkeit des Einzelhändlers. Seine Aufgabe besteht darin, Ziel und Hauptrichtlinien der betrieblichen Werbung für eine bestimmte Periode festzulegen. Da die Zielsetzung oft bedingt, daß der Werbeplan auf längere Sicht, mehrere Jahre z. B., angelegt wird, ist es nötig, Teilziele und Werbeperioden zu bestimmen. Beachtenswert ist der Umstand, daß der Werbeplan keine Einzelheiten enthalten soll, da sonst ein freies, der gegebenen Situation angepaßtes Disponieren verunmöglicht würde. Der Werbeplan muß elastisch und anpassungsfähig sein, sodaß von vorneherein keine unabänderlichen Verhältnisse geschaffen werden.

Neben der Festsetzung des Hauptzieles, der Teilziele und der Werbeperioden, müssen im Werbeplan Richtlinien über die Werbemittelbenutzung enthalten sein. Dabei handelt es sich «um die Fixierung der hauptsächlich anzuwendenden Werbemittel»⁶⁴. Gleichzeitig sind sie auch auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu prüfen, sodaß die Werbung von Anfang an über die besten und geeignetsten Mittel verfügt.

I. Der Werbeetat

Der Werbeetat ist die Grundlage der Werbetätigkeit einer bestimmten Werbeperiode. Er wird im Rahmen der generellen Grundsätze des Werbeplanes aufgestellt. Seyffert definiert den Werbeetat als «die schriftliche Fixierung der Werbetätigkeit in einer Werbeperiode nach Mitteln, Kosten und Zeitpunkt»⁶⁵. Wie wir gesehen haben, werden im Werbeplan Werbe-

⁶⁴ s. Seyffert Rudolf, Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929, Seite 454.

⁶⁵ s. Seyffert Rudolf, a. a. O., Seite 457.

perioden bestimmt. Für jede Werbeperiode ist nun ein Werbeetat aufzustellen. In den meisten Fällen deckt sich die Dauer der Werbeperiode mit der des Geschäftsjahres. Bestimmte Gründe (z. B. Saisonbetrieb) können zu einer monatlichen, viertel- oder halbjährlichen Etataufstellung Anlaß geben. Für den mittleren und kleinen Einzelhandel wird der Werbeetat aber normalerweise auf ein Jahr beschränkt.

Als Erstes wird für die Werbeperiode das Werbeziel aufgestellt. Dann muß die Leitung überprüfen, mit welchen finanziellen Mitteln dieses Ziel erreicht werden kann. Je nach dem wird es sich zeigen, daß das Ziel außerhalb des Erreichbaren liegt, die verfügbaren Geldmittel zu beschränkt sind. In einem solchen Falle ist eine Umorientierung und nochmalige Festlegung des Zieles im Rahmen der generellen Zielsetzung des Werbeplanes nötig. Für mittlere und kleinere Firmen des Einzelhandels wird meist nur dieser Weg in Frage kommen, da eine Anpassung der als unzureichend erkannten Geldmittel an die Zielsetzung meist nicht möglich ist.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Höhe der Summen des Werbeetats zu bestimmen. Die Bemessung der Ausgaben kann auf Grund früherer Werbeetats und Schätzungen erfolgen. Weitere Ausgangspunkte können die verfügbaren Geldmittel, der Geschäftsgewinn, die Kundenkosten, die Warenkosten, der Umsatz usw. sein. Die zuverlässigste Methode, die Höhe des Werbeetats zu bestimmen, ist die Berechnung der Werbeausgaben in Prozenten des die vergangene Periode umfassenden Umsatzes. Wenn dazu noch Schätzungen hinsichtlich des künftigen Umsatzes und frühere Werbeetats herangezogen werden können, so dürften die Grundlagen ausreichend sein. Weil die Höhe der Prozentzahlen von der Art des Geschäftes, der Ware, der Konkurrenz usw. abhängig ist, können Vergleichszahlen nur mit Vorsicht benutzt werden. Vergleichende Untersuchungen ergeben, daß die Durchschnittssätze vom Nettoumsatz im Einzelhandel zwischen 0,8 % und 7 % liegen. Dabei halten Versandgeschäfte, Warenhäuser, Kleider-, Juwelier- und Möbelgeschäfte die Spitze. Bei der Hauptmasse der Einzelhändler dürften etwa 1—3 % des Nettoumsatzes im Werbeetat figurieren.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die in der Praxis üblichen Sätze des Einzelhandels:⁶⁶

Damenmode, Herrenbekleidung, Schuhe	2,5— 3,5 %
Möbel, Radio	3,5— 7,5 %
Drogerien, Papierwaren	1,5— 3,5 %
Haushaltsartikel	1,5— 2,5 %
Lebensmittel	1,5— 2,0 %
Versandgeschäfte	3,5—15,0 %
Warenhäuser	2,0— 4,0 %

⁶⁶ Erfahrungszahlen laut mündlichen Mitteilungen.

Der zweite zu bestimmende Punkt des Werbeetats sind die Werbemittel, und die auf das einzelne Mittel entfallenden Teilsummen des Werbeetats. An Hand eines praktischen Beispiels wollen wir die Aufgliederung der Summe auf die gewählten Werbemittel zeigen:

Werbemittel	Teilbeträge in % von Fr.
Insertion	40
Schaufenster	30
Werbebriefe	10
Filmreklame	10
Reserve	10

Durch die Auswahl der Werbemittel haben wir eine sachliche Gliederung des Werbeetats vorgenommen. Das folgende Schema zeigt nun den Zeitpunkt des Einsatzes der Werbemittel; die zeitliche Gliederung:

Werbemittel	Gesamtbetrag	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Inserat:													
Tageszeitung:													
A.													
B.													
Wochenzeitung:													
Schaufenster/Laden													
Werbebriefe													
Filmreklame													
Reserve													

1. Der Streuplan

Der praktischen Durchführung des Werbeetats dienen die Streupläne. Sie enthalten detaillierte Angaben über die Streuart (Auswahl der Werbefempfänger oder keine), das Streugebiet, die Streustärke (Zahl der ausgestreuten Inserate z. B.), die Streuzeit und den Streuweg. Damit nun aber die Streupläne aufgestellt werden können, müssen die Entwürfe der geplanten Werbemittel vorliegen. Damit befaßt sich die Werbematerialherstellung, mit welcher wir uns hier nicht befassen können. Da wir für unsere weiteren Ausführungen die Entwürfe voraussetzen, kann sich nun die planende Tätigkeit darauf konzentrieren, wann, wo und wie oft das Werbemittel im einzelnen Streuplan eingesetzt werden muß.

Ist die sachliche und zeitliche Gliederung des Werbeetats vorgenommen worden, so erfolgt die Aufstellung des Streuplanes für jedes einzelne im Etat vorkommende Werbemittel. Diese Aufstellung erfolgt wieder nach sachlicher und zeitlicher Gliederung. Die sachliche Gliederung bezieht sich auf detaillierte, ins Einzelne gehende Angaben über jedes Werbemittel, die zeitliche Gliederung auf den Einsatzzeitpunkt (Monat, Woche, Tag, Mittag oder Abend). Um den Streuplänen die nötige Beweglichkeit zu sichern, sind sie für kurze Dauer anzulegen (Monat, Wochen).

a) Der Inseratenstreuplan

Der Inseratenstreuplan muß die folgenden Angaben enthalten: ⁶⁷

1. Bezeichnung des Insertionsorgans:

(Zeitung, Zeitschrift, Illustrierte usw.)

a) besondere Vereinbarungen: Platzvorschriften, Abschlußbedingungen usw.

2. Inseratengestaltung:

a) Bezeichnung des Inserates nach Entwurfnummer;

b) Aufgegebene Größe in mm und Zeilenzahl;

c) Eventuelle Umrandungen des Inserates;

d) Drucktechnik;

e) Eventuelle Farben.

3. Druckstock:

a) Nummer und Art des Druckstockes:

Die Art des Klischees wird durch den der Nummer vorgesetzten Buchstaben gekennzeichnet:

A = Autotypieklichee

St = Strichklischee

S = Stereos

M = Matern

G = Galvanos

b) Ausgang;

c) Rückgabe.

⁶⁷ s. u. vgl. Seyffert Rudolf, Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929, S. 571 u. 573.

4. Streuzeit:

- a) Beginn der Inseratenstreuung;
- b) Ende der Inseratenstreuung;
- c) Streuprinzip: z. B. täglich einmal, zweimal; jedes Wochenende, dreimal wöchentlich;
- d) Streuzeitpunkte: Tag und Ausgabe (Morgen-, Mittag- und Abendblatt).

5. Kosten:

- a) Zeilenpreis;
- b) Bruttopreis (errechnet aus Zeilenzahl $\cdot$ 2 b und Zeilenpreis $\cdot$ 5 a);
- c) Zuschläge;
- d) Rabatt;
- e) Nettopreis des Inserates;
- f) Zahlungsvermerk.

6. Streukontrolle:

Fehler in der Ausführung werden durch sie festgehalten.

Im Streuplan können nun die in der Werbemittelanalyse gewonnenen Ergebnisse zweckmäßig ausgenutzt werden. Ein Beispiel eines Inseratenstreuplanes findet sich auf der nächsten Seite:

Beispiel: Inseratenstreuplan

Insertionsorgan:		Bemerkungen:																
Erscheinungsort:																		
Erscheinungsweise:																		
Entwurf Nr.	Zahl der Inserate	Beginn/Ende	Streuprinzip	Streuzeitpunkte														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			

Angaben über die Punkte 2, 3, 5 und 6 werden auf der Rückseite der vorangehenden Karte angebracht. Die Ausgestaltung der Karte hängt natürlich vom Einzelfalle ab und muß je nach den speziellen Anforderungen ausgearbeitet werden.

b) Der Werbebriefstreuplan

Für den Werbebriefstreuplan ist, wie beim Inseratenstreuplan, vorerst festzustellen, welche Angaben er enthalten muß. Der Streuplan gibt dann Auskunft über die Art des Werbebriefes oder der Offerte, die Anzahl, den Einsatzzeitpunkt und die Kundenklasse. Je nach den Verkaufsabsichten wird der Werbebrief nur an eine (z. B. Spezialofferten, Aussteuern an Brautleute usw.) oder an andere, resp. alle Kundenklassen versandt.

Streuplan für Werbebriefe

Werbemittel	Streuzeitpunkte												Zahl der Empfänger	Kosten Fr.	Jährliche Sendungen
Werbebrief für:	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Allg. Geschäftswerbung															
Besondere Anlässe															
Rückgewinnung von Kunden															
Neugewinnung von Kunden															
Allgemeine Offerten															
Besuchsanzeigen															
usw.															
Monatliche Sendungen															

Die Zahl der Empfänger und der jährlichen Sendungen sowie die Kosten werden in den hinteren Rubriken erfaßt. In den einzelnen Monatsspalten werden die Nummern der Kundenklassen gesetzt, an welche Werbebriefe, resp. Offerten usw., versandt werden.

c) Der Schaufensterstreuplan

Ähnlich wie bei den vorgenannten Streuplänen muß auch in jenem des Schaufensters vor der Aufstellung Klarheit herrschen über die Elemente und Faktoren, welche gemäß seiner Aufgabe berücksichtigt werden müssen (Kundentypen, Art der Ware, Geschäftslage, Konkurrenz, Bedeutung bestimmter Termine usw.).

Bei der Aufstellung des Planes wird vorerst festgestellt, welche Summe vom gesamten Werbeetat auf die Schaufensterwerbung entfällt. Der auf die Schaufensterwerbung entfallende Teil wird nun gleich 100 % gesetzt und systematisch und chronologisch auf einzelne Termine aufgeteilt. Dauert die Planperiode z. B. 6 Monate, so werden je nach der Wichtigkeit des Termins (Dekorationsdauer z. B. 1 Monat) und den ungefähren kostenmäßigen Aufwendungen dafür gewisse Prozentsätze festgesetzt, wobei besondere Ereignisse (Ostern, Pfingsten, Weihnachten, spezielle Anlässe usw.) entsprechend ihrer Bedeutung berücksichtigt werden. Diese Sätze, resp. Sollbeträge sind immer Voranschläge und werden dann durch die tatsächlich erfolgten Ausgaben bestätigt oder korrigiert. Nach jedem Dekorationswechsel werden die effektiven Ausgaben des vergangenen Zeitabschnittes in die Ist-Spalte eingetragen. Durch Addition dieser Beträge und Subtraktion derselben von der Gesamtsumme kann — was für das weitere Disponieren wichtig ist — der künftig noch zur Verfügung stehende Teil jederzeit errechnet werden. Für den mittleren und kleineren Einzelhandel dürfte es vorteilhafter sein, die Wahl des Schaufenstertypus und der nötigen Dekorationsmittel in Zusammenarbeit mit einem Fachmann (Dekorateur) vorzunehmen.

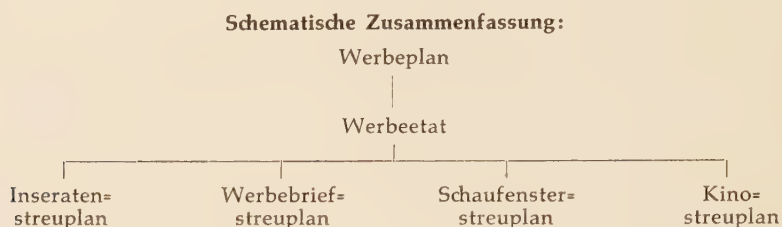
Die Frage, für welche Ware (Artikel) geworben werden soll, entscheidet allein die Leitung auf Grund kalkulatorischer und allgemeinen betriebspolitischen Überlegungen.

Schaufenster — Nr.: 1			Planperiode: 6 Monate		Dekorationsdauer: Ø 1 Monat			
Termin und Dauer	Charakteristikum	Ware, für die ge= worben wird	Schaufenstertyp	Dekorationsmittel	auf die einzelnen Termine entfallenden Anteile			Reserve Verfügbar bei Ende der Periode
					%	Soll	Ist	
1. 1.—31. 1.	Ausverkauf				—	—	—	1 000.—
1. 2.—28. 2.	Ausverkauf				—	—	—	900.—
	Ostern		Sachfenster		7	70.—	50.—	850.—
	Pfingsten		usw.		5	50.—	60.—	790.—
	usw.							

Vorangehendes Schema stellt einen Versuch dar, aus den mannigfaltigen Möglichkeiten jene allgemeine Form zu entwickeln, welche als Grundlage des Einzelfalles Geltung beanspruchen kann.

d) Der Streuplan der Lichtspiel-Reklame

Bei der Aufstellung dieses Streuplanes muß die Leitung wissen, daß Diapositivreklame die typische Erinnerungs- und Prestigewerbung ist. Als solche darf sie nie allein eingesetzt werden, weil sie der Unterstützung der laufenden Werbung dient. Die Erfassung und Verarbeitung der nötigen Unterlagen im Streuplan ist einfach, sodaß sich eine nähere Ausgestaltung erübrigt.



B. Der Sortimentsplan

Der Sortimentsplan ist die schriftliche Fixierung der Sortimentsplanung. Planung ist somit die Vorstufe des eigentlichen Planes. Wie wir gesehen haben, verstehen wir unter Sortiment «eine Auswahl verschiedener Artikel einer unbestimmten Art von Ware»⁶⁸. Die Sortimentsplanung hat die Aufgabe, ein Normalsortiment zu schaffen, welches den Kundenwünschen entspricht; also alle nicht nachgefragten, aber geführten Artikel auszuschließen und alle nachgefragten, aber nicht geführten Artikel ins Sortiment aufzunehmen. Da der Sortimentsplan von der Struktur der Nachfrage abhängig ist, wird er dauernden Änderungen unterworfen sein.

Der Sortimentsplan gliedert sich in zwei Teilpläne, welche die untere und obere Grenze des Sortiments festlegen:

1. der «eiserne» Sortimentsplan
2. der Maximalsortimentsplan

Diese beiden Pläne führen die Artikel, die geführt werden müssen, schriftlich auf und bestimmen jene, welche ohne jede Gefährdung ausgelassen werden können. Oftmals ist es zweckmäßig, das Sortiment in Haupt-

⁶⁸ vgl. die Ausführungen über das Sortiment, Seite 14.

und Nebensortimente zu teilen. Die Leitung, der die Sortimentsplanung unterstellt ist, muß sich bewußt sein, daß sie durch die Fixierung eines bestimmten Sortiments auch die Preislagen mitbestimmt. Der Sortimentsplan hat daher auch Angaben über die verkaufskräftigsten Preislagen zu enthalten. Filene zeigt, daß eine Ausgestaltung des Sortiments nach den Preislagen in jedem Geschäft des Einzelhandels möglich und vor allem zweckmäßig ist. Er teilt die Ware ein in:

«Einzelne besonders teure Stücke
Höchste gangbare Preislage

- 1. Obere Normalpreislage
Kleine Mengen zu Zwischenpreisen
- 2. Hauptpreislage
Kleine Mengen zu Zwischenpreisen
- 3. Untere Normalpreislage
Niedrigste gangbare Preislage»⁶⁹

Auf Grund von Erfahrungen stellt Filene fest, daß die drei Hauptpreislagen 85—90 % des Gesamtlagers umfassen sollten. Die folgende schematische Darstellung zeigt, daß durch die drei Hauptpreislagen mindestens sieben (1—7) Wünschen entsprochen werden kann:

	Untere Normalpreislage	Hauptpreislage	Obere Normalpreislage
I. Kundengruppe	50—70 ¹	70—80 ³	80—100
II. Kundengruppe	30—50 ²	50—70 ⁴	70—80 ⁶
III. Kundengruppe	20—30	30—50 ⁵	50—70 ⁷

Die Hauptpreislage 50—70 kommt bei allen Kundengruppen vor, die Normalpreislagen 30—50 und 70—80 bei je zwei verschiedenen Käuferschichten. Die extremen Positionen wären auszuschalten oder auf ein Minimum zu beschränken. Dagegen müßte das Sortiment in den drei Hauptpreislagen besonders sorgfältig und vollständig ausgebaut werden.

⁶⁹ s. Filene Edward A., Mehr Rentabilität im Einzelhandel Berlin 1927, Seite 28 ff.

Zimmermann legt an Hand eines Hutgeschäftes dar, daß in der betreffenden Firma Herrenhüte in 25 Preislagen geführt wurden, wo 6 genügt hätten. Durch zweckmäßige statistische Beobachtung gelang es der Firma, das Lager um 22 % abzubauen und das Sortiment zweckmäßiger zu gestalten. Ähnlich lag der Fall bei einem Schuhhändler, der in 14 Preislagen braune Damen-Straßenschuhe führte. Von 100 Verkäufen entfielen aber 91 % auf drei Hauptpreislagen, die den drei Kundensichten des betreffenden Geschäftes entsprachen⁷⁰.

Franken:	12	15	16	18	20	22	25	27	30	35	42	45	48	50
Paare:	1	4	1	7	18	6	31	8	21	2	0	1	0	0
25 % 45 % 21 %														
91 %														

Ein weiteres Mittel der Sortimentsplanung und -gestaltung ist die Erfassung der Nichtverkäufe und Fehlverkäufe. Da es nur sehr geringe zusätzliche Kosten verursacht, dürfte es vor allem für mittlere und kleine Firmen des Einzelhandels in Frage kommen. Von Nichtverkauf sprechen wir dann, wenn eine Ware überhaupt nicht geführt, aber verlangt wird. Ein Fehlverkauf dagegen entsteht, wenn eine Ware wohl geführt wird, im Moment aber nicht vorhanden ist. In beiden Fällen kann der Nachfrage nicht entsprochen werden.

Die Erfassung der Nichtverkäufe weist auf die Lücken im Sortiment hin und gibt der Leitung die Möglichkeit, ihr Sortiment den Kundenwünschen anzupassen und allen Wirkungen, die aus einem Nichtverkauf (Umsatzeinbuße, finanzielle Rückschläge, kleinerer Gewinn, Prestigeverlust usw.) entstehen können, zu begegnen. Während Nichtverkäufe meist auf mangelnder Sortimentsplanung beruhen, ist die Ursache eines Fehlverkaufs meist eine schlechte Lagerhaltung, Fehler des Verkaufspersonals oder ein Verschulden des Lieferanten. Die Fehlverkaufskontrolle dient insoweit der Sortimentsplanung, als sie immer wieder auf die Notwendigkeit der Koordinierung von Sortiment und Lager hinweist.

⁷⁰ vgl. Zimmermann Josef, Betriebsführung im Detailhandel, Zürich 1944, S. 163 ff.

Nichtverkaufskarte

Datum	Artikel	Preis= lage	Begründung	Ersatzverkauf		Nr. der Ver= käuferin
				Artikel	Preis	
1. 8. 53	Zahnbürste	1.80	Marke X	Marke Y	1.65	3
4. 8. 53	Rasiercrème	2.80	nicht in der gewünschten Preislage	—	—	

Um die Karte richtig ausfüllen zu können, muß das Personal wissen, welche Ware zum Normalsortiment gehört und geführt wird. Besonders zu beachten ist, daß auch eventuelle Ersatzverkäufe in der Kontrolle erfaßt werden. Zeigt die Nichtverkaufskontrolle eine große Zahl von Nichtverkäufen an, so kann mit großer Sicherheit auf ein Untersortiment geschlossen werden. Es ist nun für die Leitung nicht mehr schwer, an Hand der Kontrolle die entsprechenden Anpassungsmaßnahmen* zu treffen. Die Kontrolle der Nichtverkäufe weist aber nicht nur auf eine mögliche Untersortierung hin, sondern kann auch eine Übersortierung aufdecken, wenn z. B. in einer bestimmten Ware nie Nichtverkäufe vorkommen.

Fehlverkaufskarte

Datum	Artikel	Preis= lage	Begründung	Ersatzverkauf		Nr. der Ver= käuferin
				Artikel	Preis	

Wird ein Artikel in der Fehlverkaufskontrolle aufgeführt, so muß rasch gehandelt, d. h. nachbestellt werden. Viele Fehlverkäufe weisen auf eine mangelhafte Lagerhaltung hin und können — werden die Ursachen nicht behoben — auch das Sortiment gefährden. Beispielsweise ist es möglich, daß wegen vieler Fehlverkäufe bestimmte Artikel nur noch bei einer

* Bevor irgend welche Maßnahmen getroffen werden, ist natürlich noch abzuklären, ob der betreffende Artikel auch kostenmäßig tragbar ist usw.

Konkurrenzfirma gekauft werden. Die Leitung glaubt, auf ein Übersortiment schließen zu müssen und scheidet den Artikel aus dem Sortiment aus.

Die Nichtverkaufs- und Fehlverkaufskontrolle kann die sogenannten Ladenhüter nicht erfassen. Deswegen ist eine selbständige **Ladenhüterkontrolle** oder eine «Kontrolle der überalterten Waren» notwendig. Diese Überalterung der Ware weist auf ein Übersortiment hin, das durch die Kontrolle erfaßt und ausgemerzt werden kann. Die Gefahr, daß ein Artikel zum «Ladenhüter» wird, ist bei jeder Ware vorhanden; bei solchen, die kurzfristigen Modeströmungen unterliegen, aber besonders groß. Neben der Mode können Absatzstockungen, zu große Lager, Mißachten der Kaufwünsche der Kunden, falsche Preislagen, schlechte Betriebsleitung im allgemeinen Ursachen sein. Die Wirkungen können recht schwerer Natur sein. Sie äußern sich, wie schon betont, in einem zu großen Sortiment, das weder den Bedürfnissen, noch der Kaufkraft der Kunden entspricht, in höheren Spesen (Lagerzins z. B.), Entwertungen, eventuell kleineren Umsätzen, kleinerem Reingewinn usw.

Die einfachste Methode einer Ladenhüterkontrolle ist, das ganze Lager in gewissen zeitlichen Abständen durchzugehen. Dazu ist es notwendig, daß die Ware beim Eintreffen mit dem Datum ihres Einganges gezeichnet wird. Es ist nun aber wichtig, daß die Kontrolle nicht nur solche Ladenhüter erfaßt, die es schon sind, sondern auch solche Waren, bei denen alle Anzeichen darauf hindeuten, daß sie es werden können.

Um die so erfaßten Ladenhüter bis zu ihrem effektiven Verkauf überwachen zu können und der Leitung für den zukünftigen Einkauf Unterlagen zu liefern, werden die Ergebnisse der Kontrolle schriftlich fixiert.

Die Vorteile einer Ladenhüterkontrolle (s. nächste Seite), welche mit geringen kostenmäßigen Aufwendungen verbunden ist, liegen darin, daß

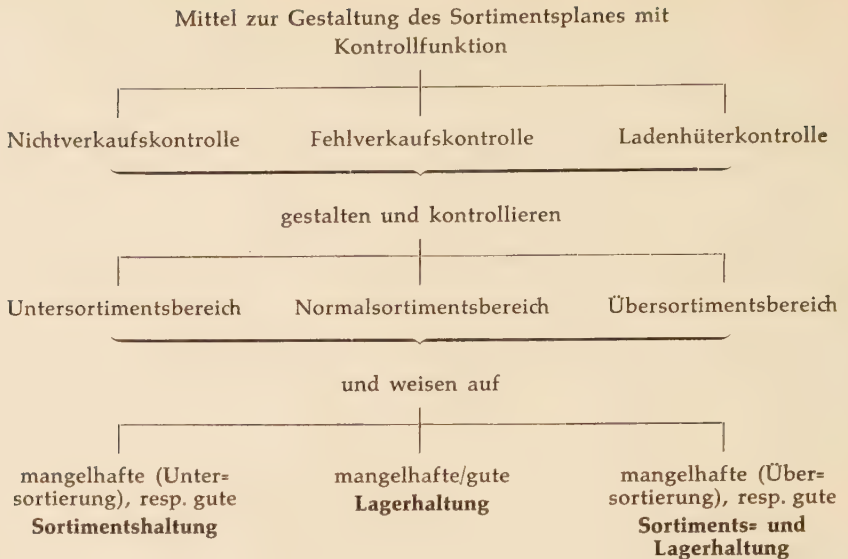
1. ein Übersortiment verhindert wird,
2. die Wirkungen der Ladenhüter auf ein Minimum beschränkt werden, und
3. die Lagerhaltung auch in dieser Hinsicht kontrolliert wird⁷¹.

⁷¹ vgl. Bürgi Eugen, Das Sortiment im Lebensmittelhandel, Diss. Bern 1949, S. 122.

Ladenhüterkontrolle

Datum der Kontrolle	Artikel mit Nr.	Lieferant	E=Datum	E=Preis	Urspr. V=Preis	Herabgesetzter Preis			Differenz	Menge	Total	Bemerkungen
10. 8. 53	Art. X Mod. 3	Y	4. 3. 48	250.—	300.—	275.—	250.—		50.—	5	250.—	—

Zusammenfassung



Gleichzeitig kontrollieren sich die einzelnen Kontrollen wieder gegenseitig. So können z. B. wenig Fehlverkäufe ein Überangebot vermuten lassen, da vielleicht so viele Waren, resp. Artikel, vorhanden sind, daß Fehlverkäufe kaum vorkommen, Ladenhüter aber vorhanden sein müssen. Andererseits kann z. B. das Vorkommen von wenig Ladenhütern auch auf Fehlverkäufe deuten; dann nämlich, wenn das Lager so klein ist, daß es Ladenhüter gar nicht mehr geben kann (Möglichkeit des Fehlens von Artikeln)⁷².

Je besser nun die einzelnen Mittel der Kontrolle ineinander greifen, desto wahrscheinlicher wird es, daß ein Optimum erreicht wird. Ein solches liegt dann vor, «wenn bei bester Durchführung der Fehlverkaufs-, Nichtverkaufs- und Ladenhüterkontrolle ein absolutes Minimum an Fehlverkäufen, Nichtverkäufen und Ladenhütern ausgewiesen wird»⁷³.

Im folgenden haben wir nun noch die restlichen Methoden der Mengestatistik zu betrachten. Die Mengestatistik gibt uns Aufschluß über die Sortiments- und die Lagerhaltung. Ihr Zweck ist, «aus den Bewegungen der einzelnen Artikel Schlüsse auf den zukünftigen Bedarf zu ziehen und die Lagerbestände diesem anzupassen»⁷⁴. Diese Zwecksetzung bezieht sich auf drei Punkte:

⁷² vgl. auch Bürgi Eugen, a. a. O., Seite 123 ff.

⁷³ s. Bürgi Eugen, a. a. O., Seite 126.

⁷⁴ s. Wahl K. H., Lagerkontrolle im Einzelhandel, Zürich/Leipzig 1933, Seite 79.

1. eine mengenmäßige Anpassung des Lagers an den künftigen Umsatz
2. die richtige Anpassung der Sortimentszusammensetzung an den zukünftigen Bedarf, und
3. das Erstreben größerer Lagerumschlagsziffern.

Daraus ergeben sich die folgenden Vorteile:

1. Keine Fehlverkäufe — größerer Umsatz
2. Keine Ladenhüter — weniger Abschreibungen usw.
3. Kleinere Lager — größerer Lagerumschlag und kleinere im Lager gebundene Mittel.

Die Anwendungsmöglichkeiten mengenstatistischer Verfahren im Einzelhandel (kleinen und mittleren) sind beschränkt. Dort, «wo es sich um Waren verschiedener Art und in verschiedenen Preislagen handelt, ist die Erfassung des Mengenumsatzes nur schwer möglich»⁷⁵. Wo aber die Erfassung möglich ist, rechtfertigt die zusätzliche kostenmäßige Belastung den größeren Aufwand meist nicht*. Für viele mittlere und kleinere Firmen des Einzelhandels wäre der Ausbau mengenstatistischer Verfahren wirtschaftlich nicht tragbar. Diese Behauptung wird unterstützt durch die Ausführungen von Wahl über die ungefähren zusätzlichen Kosten der einzelnen Verfahren⁷⁶. Dabei beziehen sich die Sätze auf Warenhäuser, welche meist auf einer höheren Stufe der Rationalisierung stehen als mittlere und kleine Betriebswirtschaften des Einzelhandels.

Auf dem Controllers' Congress 1929 wurde festgestellt, daß die zusätzlichen Kosten der einzelnen Verfahren in Prozenten des Umsatzes ausgedrückt, betrugen:

⁷⁵ s. Schär Arnold, Die Lagerwirtschaft im genossenschaftlichen Betrieb, Basel 1936, Seite 29.

*vgl. dazu auch Schär Arnold, a. a. O., Seite 29. Schär zitiert aus Mitteilungen des Lebensmittelvereins Zürich (LVZ): «Man könnte in den Abteilungen wie Konfektion, Mercerie, Herren- und Damenbonneterie jeden Artikel für sich erfassen, doch würde das nach unserem Dafürhalten zu weit führen. Wir stehen auf dem Standpunkt, daß in den meisten Fällen der Aufwand für solche Warenskonten und Lagerkontrollen im Verhältnis zum Erfolg zu groß ist. Wir sind deshalb zum Teil auch im Interesse der Unkosteneinsparung dazu gekommen, möglichst wenig zu machen, und sind auch der Auffassung, daß eventuell Diebstahl, Schwund usw. durch rationelle Magazinierung nie so groß sein werden, wenigstens in einem gutorganisierten Betrieb, daß sich der große Aufwand für die Führung von Skontri rechtfertigen ließe.»

⁷⁶ vgl. Wahl K. H., a. a. O., Seite 114 ff.

bei wertmäßiger Warengruppenrechnung	ca. 0,1—0,2 %
bei verschiedenen Ticklersystemen (ohne Mehrarbeit des Verkaufspersonals)	ca. 0,2 %
bei Reservelageranforderungsverfahren	ca. 0,25 %
bei Etikettkontrollen	ca. 0,35—0,70 %
bei Kassazettelf Verfahren	ca. 0,40—0,70 %

Die Verfahren eignen sich meist deswegen nicht, weil sie zu teuer und zu kompliziert sind. Die einfachste und kostenmäßig tragbarste und trotzdem nützliche Methode ist die der Nichtverkaufs-, der Fehlverkaufs- und der Ladenhüterkontrolle in Verbindung mit dem Bestellpunktverfahren. Letztere ist leicht durchführbar und läßt sich bei jedem Sortiment anwenden. Die Warenbewegung wird allerdings nicht erfaßt, sodaß daneben noch eine Warenbewegungsrechnung geführt werden müßte. Beim Bestellpunktverfahren wird eine Merkkarte oder ein Merktzettel «in die Stelle des Lagers zwischen die Ware gelegt, die dem Bestellpunkt entspricht. Wenn die Ware bis dahin verkauft ist, wird der Zettel entfernt und die Nachbestellung vorgenommen»⁷⁷.

Auf die oben genannten Methoden (Tricklermethode, Etikettmethode usw.) der Mengenstatistik werden wir bei den Ausführungen über das Lager näher eintreten.

C. Lagerplan

Die Aufgabe des Lagerplanes besteht in der Bereitstellung der richtigen Mengen einer Ware zur rechten Zeit zum Zwecke der Konsumversorgung. Die Dauer des Lagerplanes ist abhängig von der Art der Betriebswirtschaft und der Ware, der Umschlagsgeschwindigkeit und allgemeinen wirtschaftlichen Tendenzen. Im allgemeinen wird heute die Dauer des Lagerplanes nicht auf ein Jahr, sondern auf 3 oder 6 Monate beschränkt. In saisonbedingten Betrieben wird oft für jeden Monat einzeln budgetiert, sodaß ein rasches Disponieren möglich ist.

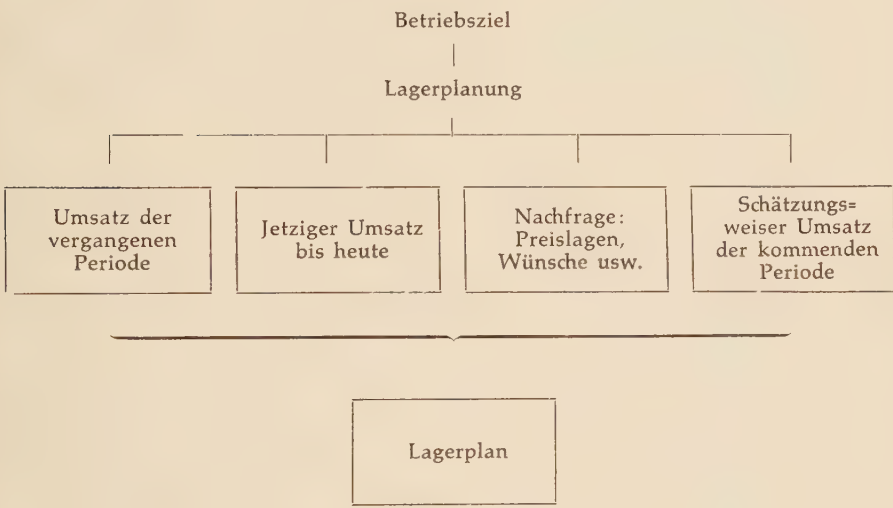
In Anlehnung an den voraussichtlichen Umsatz werden im Lagerplan die Zahlen vergangener Betriebsperioden (Umsätze) verarbeitet. Die endgültigen Planzahlen ergeben sich jedoch erst auf Grund obiger Zahlen und unter Berücksichtigung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage und Entwicklung, Modetendenzen, betriebsinternen Veränderungen usw.

⁷⁷ s. Wahl K. H., a. a. O., Seite 112.

Zusammenfassend erwähnen wir die folgenden Punkte, die zu berücksichtigen sind:

- 1. Umsatzzahlen vergangener Betriebsperioden
- 2. Schätzung des voraussichtlichen Umsatzes
- 3. Berücksichtigung der festgelegten Ziele und der Maßnahmen, die zur Erreichung derselben eingesetzt werden (z. B. vermehrte Werbung für einzelne Artikel)
- 4. Informationen über allgemeine Wirtschaftslage, Modetendenzen, Kundenwünsche, Preislagen
- 5. Berücksichtigung der eingegangenen Lieferantenangebote
- 6. Betriebsinterne Veränderungen, die sich auf den Absatz auswirken können (z. B. Neubau, Umbau).

Schematisch ergibt sich das folgende Bild⁷⁸:



⁷⁸ vgl. Filene Edward A., Mehr Rentabilität im Einzelhandel, Berlin 1927, S. 59 ff.

In der vorangehenden Karte werden zuerst die Haupt- und Zwischenpreislagen einer letztlich von der Nachfrage getroffenen Auswahl verschiedener Artikel einer bestimmten Art von Ware festgehalten. Für jede kommende Periode wird nun eine Karte ausgestellt, welche die Zahlen des Umsatzes zweier Vorperioden des laufenden und des vergangenen Jahres enthalten. Die Umsatzentwicklung läßt sich dann leicht an Hand der Zahlen erkennen. Unter Berücksichtigung der genannten Umsatzzahlen, des Endlagerbestandes der vorangehenden Periode, des gewünschten Sollagerbestandes am Ende der kommenden Periode und einiger spezifischer, diese Artikel betreffender Momente (Mode, neue, bessere Artikel usw.) werden die endgültigen Zahlen eingesetzt, die für diese kommende Periode, in unserem Falle den Monat März, Geltung haben. Grundsätzlich beruht der auf einen Monat befristete Plan auf den hinsichtlich des Umsatzes gröberen und allgemeineren Schätzungen des Halbjahresplanes, eventuell Jahresplanes. Da der Halbjahresplan, den wir hier betrachten, mindestens einen Monat vor Beginn der Periode aufgestellt wird, muß er die nötige Elastizität besitzen, um den laufenden Erfahrungen gerecht werden zu können. Die Leitung muß aber dafür Sorge tragen, daß der Plan, trotz seiner allgemeinen Form, befolgt wird, und nur die Änderungen vorzunehmen hat⁷⁹.

⁷⁹ vgl. Filene Edward A., Mehr Rentabilität im Einzelhandel, Berlin 1927.

Halbjahresplan

Ware: für den Zeitabschnitt: Januar—Juni 1953 Datum:				
	Letzte Periode	Diese Periode (voraussichtlich)	Letzte Periode	Diese Periode (voraussichtlich)
Umsatz				
Steigerung oder Senkung				
Inventur zu Ver- kaufspreisen zu Beginn der Periode			Nettoeinkauf aufgeteilt:	
Lagerumschlag			Januar	
Gesamteingang zu Verkaufs- preisen			Februar	
Kalkulation			März	
			April	
			Mai	
			Juni	

Um der Übersichtlichkeit und der Einfachheit willen verzichten wir darauf, im Halbjahresplan Mengenzahlen aufzunehmen. Ebenso wird die Gliederung nach Preislagen, Artikeln usw. erst in der monatlichen Aufstellung vorgenommen.

Bei der Schätzung des voraussichtlichen Umsatzes der Halbjahresperiode muß auf die zu Beginn des Abschnittes genannten Faktoren geachtet werden. Auf Grund des geplanten Umsatzes werden Lagerbestand und Lagerumschlag diesem angepaßt. Lagerhaltung ist nicht Zweck, sondern Mittel zur Erreichung der betrieblichen Zielsetzung. Je kleiner die kapitalmäßige Beanspruchung der Betriebswirtschaft durch den Lagerbestand (Zins, Raumkosten, Schwund, Veralterung, Versicherung, allgemeine Lagerrisiko), desto größer ist die Sicherheit, die gesetzten Ziele zu erreichen. Die Beziehungen von Umsatz und Lagerbestand werden durch den Begriff des Lagerumschlages festgelegt. Der in unserem aufgestellten Halbjahresplan vorkommende Begriff des Lagerumschlages wird errechnet als mittlerer Lagerbestand der Endbestände der 12 Monate:

$$\text{mittlerer Lagerbestand} = \frac{\text{Bestand 1. 1.} + \text{Bestand 1. 2.} + \dots + \text{Bestand 1. 12.}}{12}$$

Zimmermann's⁸⁰ Vorgehen, den durchschnittlichen Lagerbestand eines Jahres aus 13 Beständen (Inventar 1. 1. + Endlagerbestände aller 12 Monate) zu errechnen, kann theoretisch nicht richtig sein, da der 13. Lagerbestand des vergangenen Jahres auch der 1. Bestand des neuen Jahres ist. Dadurch wirkt er auf die Höhe des mittleren Lagerbestandes zweimal ein, während alle übrigen Bestände nur einmal berücksichtigt werden. Die Größe «Lagerumschlag» ergibt sich aus:

$$\text{Lagerumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{mittlerer Lagerbestand}}$$

In der Planung ist nun zu beachten, daß die Zahl des Lagerumschlages verschiedene Deutungen ermöglicht. Einerseits ist eine Veränderung der Lagerumschlagszahlen durch eine Steigerung oder Senkung des Umsatzes möglich, anderseits durch eine Verminderung oder Vergrößerung des Lagerbestandes. Trotz dieser Doppeldeutigkeit ist es zweckmäßig, die Lagerumschlagszahlen zu errechnen, um beurteilen zu können, ob die Geschwindigkeit des Lagerumschlages den gewünschten Forderungen entspricht.

Wir müssen abschließend betonen, daß wir uns grundsätzlich nur mit den Problemen der Lagerplanung auseinanderzusetzen hatten. Die Lager-

⁸⁰ vgl. Zimmermann Josef, Lagerumschlag und Rentabilität im Detailhandel, Zürich 1950, Seite 13.

rechnung wurde nur insoweit berücksichtigt, als sie ihren Einfluß auf die Lagerplanung direkt zur Geltung bringt⁸¹.

Im folgenden Abschnitt müssen wir noch jene Methoden der Mengenzustatistik darstellen, die wir im Zusammenhang mit der Sortimentsgestaltung nicht behandelt haben.

Zweck der Mengenrechnung ist nach Wahl⁸², «aus den Bewegungen der einzelnen Artikel Schlüsse auf den zukünftigen Bedarf zu ziehen und die Lagerbestände diesem anzupassen». Auf Grund dieser Zwecksetzung wird sie zum Hilfsmittel der Planungsarbeit.

I. Methoden der Lagerplanung

1. Kassazettelverfahren

Dieses Verfahren verlangt, daß jede Warengruppe und jeder Artikel eine bestimmte Nummer trägt, die neben Menge und Preis auf dem Kassazettel vorkommt. Der Grad der Gliederung der Artikel kann je nach den Anforderungen verschieden sein. Verlangt die Leitung Aufschluß über jeden einzelnen Artikel, so hat sich die Einteilung bis auf diese letzten Einheiten zu erstrecken; werden aber nur bestimmte Warengruppen — ohne auf die Sorten Rücksicht zu nehmen — und Preislagen beobachtet, so erübrigt sich eine bis ins letzte gehende Gliederung. Die spezifizierte Artikelbezeichnung kommt bei der Auszeichnung auf das Etikett. Beim Verkauf werden diese Aufzeichnungen auf den Kassazettel übertragen. Der größte Nachteil dieser Methode ist, daß beim Übertragen der Nummern vom Etikett auf den Kassazettel Fehler entstehen. «In einem westdeutschen Warenhaus betrug die ‚Genauigkeit‘ bei der Einführung einer Kassazettelmethode $\pm 40\%$ vom Endbestand, obgleich der betreffende Betrieb als durchaus gut geleitet und organisiert zu gelten hat»⁸³. Die Anwendung des Kassazettelverfahrens kommt, wie Wahl ausführt⁸⁴, vor allem dort in Frage, wo:

1. wenig Belege anzufertigen sind
2. der einzelne Verkaufsakt relativ viel Zeit in Anspruch nimmt
3. bestqualifiziertes Personal vorhanden ist.

⁸¹ vgl. dazu Wahl Hermann K., Lagerkontrolle im Einzelhandel, Zürich u. Leipzig 1933, und die dort zitierte Literatur.

⁸² s. Wahl Hermann K., a. a. O., Seite 79.

⁸³ s. Wahl Karl H., a. a. O., Seite 99.

⁸⁴ vgl. Wahl Karl H., a. a. O., Seite 100.

Diese Voraussetzungen sind vor allem in den Einzelhandelsbetrieben der Kleiderkonfektion, Möbel, teilweise Haushaltartikel, elektrische Apparate, Gold- und Silberwaren, Uhren u. a. m. gegeben.

2. Etikettverfahren

Das Etikettverfahren verlangt, daß an der Ware Etiketten vorhanden sind, die dann als Belege zur Ermittlung des mengenmäßigen Umsatzes verwendet werden. Dadurch, daß jede Schreibearbeit des Verkaufspersonals — ausgenommen die Auszeichnung selbst — überflüssig wird, werden auch die Fehlerquellen des Kassazettelverfahrens ausgeschaltet. Ein solches Verfahren kommt aber nur in Frage, wo es sich um größere Artikel handelt (Schuhe, Kleider).

3. Reservelageranforderungsverfahren

Diese Methode versucht, den Umsatz nicht mehr — wie beim Kassazettel- und Etikettverfahren — im Laden, als vielmehr in einem Reservelager zu erfassen. «Umsatz ist dann Abgabe vom Reservelager an die Verkaufsabteilung⁸⁵». Folge davon ist, daß sämtliche Ware, die im Verkaufsraum lagert, als verkauft zu gelten hat. Da die Umsätze nur über das Reservelager erfaßt werden, darf die Ware nur über dieses Magazin in den Verkaufsraum gebracht werden. Diese Sicherheit muß tatsächlich auch gegeben sein, ansonst der Erfolg des ganzen Verfahrens in Frage gestellt wird. Da das Lager im Verkaufsraum möglichst klein zu halten ist, muß das Personal jeden Abend seine Bestellungen vornehmen. Meist geschieht dies auf bereits vorgedruckten Bogen (Name des Artikels, Nummer usw.), so daß nur noch die Stückzahl, resp. gewisse genormte Einheiten, einzusetzen sind. Es ist vorteilhaft, wenn ein gewisser Mindestbestand für den einzelnen Artikel festgelegt wird, bei welchem, wenn er unterschritten wird, nachbestellt werden muß.

Das Reservelageranforderungsverfahren eignet sich vor allem dort, wo es sich um relativ billige Ware eines mehr oder weniger konstanten Sortiments handelt (Haushaltartikel, Papierwaren, Drogen, Parfümerie, Kurzwaren usw.). Zu betonen ist auch der Umstand, daß der Verkaufsraum weniger Ware enthält und damit weniger Raum beansprucht. Da die Raumkosten der Reservemagazine tiefer sind, läßt sich im Einzelfalle eine eventuelle Senkung der hohen Kosten der Verkaufsräume erzielen.

⁸⁵ s. Wahl Karl H., a. a. O., Seite 104.

4. Ticklervverfahren

Die Ticklermethode ist eine solche der indirekten Umsatzermittlung aus den folgenden vier Faktoren:

$$\text{Umsatz in Stück} = \text{Anfangsbestand} + \text{Zugang} - \text{Endbestand}$$

Die Methode beruht auf einer laufenden periodischen, jeweils nur einzelne Artikel erfassende Inventur. Es wird somit nicht das ganze Lager in einem Arbeitsgang aufgenommen, sondern nur ein Teil desselben⁸⁶. Die Verkäuferin trägt jeden Tag nach einem festen Plan bestimmte Artikel auf einem mit Zähllisten versehenen Inventurbogen ein. Gemäß vorstehender Gleichung enthalten die Bogen vier Kolonnen (Umsatz, Anfangsbestand, Zugang, Endbestand). Ebenso wird jeder Zugang laufend in der entsprechenden Zugangsspalte eingetragen, «sodaß stets der Gesamteingang seit der letzten Lageraufnahme eingetragen ist»⁸⁷. Der Bestand der vorangegangenen Inventur wird zum Anfangsbestand der laufenden Inventur.

Die Verkäuferin vergleicht bei jeder Aufnahme den effektiven Bestand mit dem Mindest-Sollbestand und nimmt danach ihre Bestellungen vor. Die Listen werden am Ende einer Zeitperiode eingezogen und ausgewertet, d. h. der Umsatz der vergangenen Periode wird ermittelt.

Dieses Verfahren eignet sich vor allem dort, wo die einzelnen Artikel hohe Umschlagsgeschwindigkeiten erzielen und das Sortiment wenig wechselt. Es würde sich kaum lohnen, Artikel, die nur einige Male umgeschlagen werden, immer wieder zu kontrollieren, da sich bei einem kleinen Umschlag die Kosten der Bestandesaufnahme entsprechend vergrößern würden. Ein sehr einfaches System des indirekten Verfahrens wird von Zimmermann⁸⁸ angeführt. Es werden die Wareneingänge notiert, mit dem Anfangs-Lagerbestand (Inventar) addiert und von dieser Summe der Endlagerbestand subtrahiert:

⁸⁶ s. Pfeiffer C., Mengenkontrolle im Schuhhandel, Zeitschrift für Organisation, Jg. 1930, Heft 7, zitiert nach Wahl Karl H., a. a. O., Seite 107, der folgendes Beispiel anführt:

Aufnahmetag	Lagernummer	Zeitraum, für den der Umsatz errechnet wird:
Montag	1— 200	Montag voriger Woche — Samstag voriger Woche
Dienstag	201— 400	Dienstag » » — Montag dieser » »
Mittwoch	401— 600	Mittwoch » » — Dienstag » »
Donnerstag	601— 800	Donnerstag » » — Mittwoch » »
Freitag	801—1000	Freitag » » — Donnerstag » »
Samstag	1001—1200	Samstag » » — Freitag » —

⁸⁷ s. Wahl Karl H., a. a. O., Seite 108.

⁸⁸ vgl. Zimmermann Josef, Betriebsführung im Detailhandel, Zürich 1944, S. 153.

Schema

Artikel: (mit Nummer, Preis usw.)			Datum:		
Bemerkungen:			Lieferant:		
Sortiment					
Mindest-Sollbestand					
Eingang	Faktura=Nr.				
Januar 1. Inventar					
Januar 20.					
Februar 10.					
usw.					
Total					
Dezember 31. Lager	—				
Umsatz					

Die Verfahren der unvollständigen Mengenstatistik (Bestellpunktverfahren, Verfahren der direkten Lagerdarstellung) bezwecken nur eine rechtzeitige Lagerergänzung. Ihr Wert ist im allgemeinen geringer als der der vollständigen Verfahren. Bei der Methode der direkten Lagerdarstellung wird z. B. für jedes einzelne Stück eines Artikels ein Ring an einem Haken aufgehängt. Wird eines verkauft, so wird auch ein Ring fortgenommen.

Zum Abschluß verweisen wir auf die folgende Zusammenstellung sämtlicher behandelten Verfahren⁸⁹:

⁸⁹ vgl. dazu auch Wahl Karl H., a. a. O., Seite 96 und 115 ff. und

* (nächste Seite) Seite 114. Das Schema wurde in Anlehnung an Bürgi: das Sortiment im Lebensmittelhandel, und unter Auswertung der Ergebnisse von Wahl und Zimmermann aufgestellt.

Zusammenfassung der verschiedenen Verfahren

Vor- und Nachteile	Methoden					
	Direkte		Indirekte		Unvollständige	
	Kassazettel= verfahren	Etikett= verfahren	Reservelager= verfahren	Tickler= verfahren	Bestellpunkt= verfahren	Lager= darstellung
1. Der Umsatz wird festgestellt	ja	ja	ja	ja	nein	nein
2. Eignet sich für teure Ware	ja	ja	nein	nein	nein	nein
3. Eignet sich für billige Ware	nein	nein	ja	ja	ja	ja
4. Eignet sich für modische Ware	ja	ja	nein	nein	nein	nein
5. Eignet sich für Stapelware, die der Mode wenig unterliegt	ja	ja	ja	ja	ja	ja
6. Eignet sich für Ware mit großer Um= schlaggeschwindigkeit	nein	nein	nein	ja	ja	nein
7. — mit kleiner Umschlaggeschwindigkeit	ja	ja	ja	nein	ja	ja
8. Ladenhüter werden erfaßt	ja	ja	nein	ja	nein	nein
9. Diebstahl wird erfaßt	ja	ja	nein	nein	nein	nein
10. Behinderung des Verkaufs durch die Verfahren	ja	ja	nein	nein	teilweise	teilweise
11. Ungefährte Kosten in % vom Umsatz*	0,4—0,7 %	0,55—0,7 %	0,25 %	0,2 % (ohne Mehrarbeit des Verkaufspers.)		

Aus dieser Zusammenstellung gehen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Methoden deutlich hervor. Welche Methode im Einzelfalle zur Anwendung kommt, wird von betriebsindividuellen Gesichtspunkten und subjektiven Momenten bestimmt.

D. Der Verkaufsplan

Der Verkauf ist der letzte Akt im Absatzprozeß. Er wird charakterisiert durch die direkten Beziehungen zu den Menschen, d. h. der Nachfrage, resp. den Käufern, die über die angebotene Betriebsleistung im Kaufakt entscheiden. Die Leitung hat die Aufgabe, die generellen Probleme des Verkaufs zu durchdenken und zielstrebige Maßnahmen vorzubereiten. Unsere Aufgabe ist es, die grundsätzlichen Faktoren, welche die Leitung in der Verkaufsplanung zu berücksichtigen hat, systematisch darzulegen:

I. Der Mensch

- A. der Kunde
- B. das Personal
 - 1. Personalauslese
 - 2. Erziehung und Schulung:
 - a) zur Dienstbereitschaft, Dienstwilligkeit und -freudigkeit
 - b) in der Verkaufskunde
 - c) in Betriebs- und Branchenkunde
 - d) in Warenkunde

II. Der Verkauf

- A. Verkaufsvorbereitung
 - 1. Empfang mit Begrüßung
 - 2. Ermittlung des Wunsches
 - 3. Vorlage der Ware und Beratung
- B. Verkaufsdurchführung
 - 1. Abschluß
 - 2. Zahlungsbedingungen (bar oder Kredit)
 - 3. Ausstellen der Belege, Verpacken, Zustellung oder direkte Mitnahme
 - 4. Kassieren bei Barzahlung
 - 5. Verabschieden
- C. Verkaufspflege, resp. Absatzpflege
(erstreckt sich über alle vorgenannten Punkte)
mit dem Ziel der Erhaltung des Kunden
 - 1. Beanstandungen, eventuelle Rückgabe der Ware, Umtausch usw.
 - 2. Registrierung des Namens in der Kundenkartei bei neuen Kunden

III. Die Ware

IV. Die Kontrolle

Besonders zu beachten ist, daß sich die planende Tätigkeit auch mit dem durch den Einkaufsrhythmus der Kunden hervorgerufenen Problem der sogenannten «toten Zeiten», resp. der Zwischenzeiten zu befassen hat. Das Personal einer Einzelhandelsbetriebswirtschaft wird nur einen Teil seiner Zeit für den effektiven Verkauf in Anspruch nehmen. Da aber «die Bereitschaftskosten des personellen Einsatzes, des Raumes und des Kapitals»⁹⁰ weiterlaufen, fällt der Planung die Aufgabe zu, Mittel und Maßnahmen zu durchdenken und zu wählen, um diesen Mangel möglichst zu beheben. Von der gegebenen Form der Betriebswirtschaft des Einzelhandels ausgehend, kann die planende Stelle versuchen, das Problem durch werbende Argumente, welche auf die Vorteile bestimmter Einkaufszeiten hinweisen, zu lösen. Andererseits können während diesen stillen Zeiten betriebsinterne Aufgaben erfüllt werden, beispielsweise statistische Arbeiten, Sortimentskontrollen, Lagerkontrollen, Nachbestellungen, Vorverpacken usw.

Die Leitung kann sich auf Grund obiger Momente veranlaßt sehen, zu fragen, ob die jetzige Betriebsform den allgemeinen Zielen der Betriebswirtschaft und den spezifischen des Verkaufs noch dient, oder ob eine grundsätzliche Umgestaltung notwendig wird. Neben anderen förderte der Gedanke, die personellen Leerlaufkosten herabzusetzen, die Entwicklung von neuen betrieblichen Formen in der Absatzgestalt der Selbstbedienungsläden und Automatengeschäfte. Die letztere Form löst das Problem der Senkung der personellen Kosten wohl am vollkommensten. Ohne weiter auf die Probleme des Selbstbedienungsladens oder Automatengeschäftes einzugehen, müssen wir betonen, daß für den mittleren und kleineren Einzelhandel nicht allein kostenmäßige Überlegungen zu einer Umgestaltung der Betriebsform führen dürfen. Ausgangspunkt eines solchen planenden Aktes kann nur eine umfassende Betriebsbetrachtung sein.

⁹⁰ s. Ruberg Carl, Verkaufsorganisation, Essen 1952, Seite 89.

Literatur=Verzeichnis

- Blumenfeld Walter: Zur Psychotechnik der Werbewirkung des Schaufensters, 2. Jg., Leipzig 1920.
- Brandt Karl: Absatzlehre und Marktforschung, Berlin 1931.
- Brogle Theodor: Absatztheorie und Exportförderung, in «Industrielle Organisation», Jg. 8, 1939, Nr. 2.
- Warenhandelsbetrieb II, Zürich 1952.
 - Hauptprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Vorlesung, Basel 1953.
- Bürgi Eugen: Das Sortiment im Lebensmittelhandel, Diss. Bern 1949.
- Champion Walter: Studie zur Funktion der kleinhändlerischen Einkaufsgesellschaften der Schweiz, Diss. Bern 1926.
- Filene Edward A.: Mehr-Rentabilität im Einzelhandel, Berlin 1927.
- Fischer Guido: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1947.
- Friedemann Fritz: Marktuntersuchung als Grundlage planmäßiger Werbung, Basel 1945.
- Querschnitt durch die Betriebsformen des Detailhandels, Zürich 1943.
- Granzio Luigi: Der Absatzplan in der Fabrikationsunternehmung, Diss. Bern 1950.
- Gsell Emil: Rationalisierung im Lebensmittel-Einzelhandel, 1935.
- Gutenberg Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1951.
- Hammerstein Gerhard: Das Schuhfilialsystem unter Berücksichtigung deutscher und schweizerischer Verhältnisse, Diss. Bern 1934.
- Handbuch der Absatzförderung und Werbung, Thalwil/Zürich 1946.
 - Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Bern 1939.
 - Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1939.
- Hirsch Julius: Der moderne Handel, Tübingen 1925.
- Hobart Donald M.: Praxis der Marktforschung, Essen 1952.
- Kluge Ingeborg: Die Wirtschaftswerbung im Einzelhandel durch Anzeigen, Diss. Berlin 1939.
- Kropf Hanns F. J.: Die psychologische Seite der Verbrauchsforschung, Leipzig 1941.
- Leistungssteigerung in Betrieb und Unternehmung, Zürich 1948.

- Lisinsky Edmund: Zur Psychologie der Schaufensterreklame, in «Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis», Heft 1, Stuttgart 1919/20.
- Lisowsky Arthur: Absatz und Umsatz, in «Betriebswirtschaftliche Blätter», 7. Jg., Wien 1936.
- Wesen und Bedeutung des Handelsbetriebes, in «Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen», Nr. 5, 40. Jg., 1946.
 - Unternehmung und Werbung, St. Gallen 1934.
 - Individuum und Kollektiv als Marktfaktoren, in «Individuum und Gemeinschaft», St. Gallen 1949.
 - Wissenschaftliche Absatzplanung, in «Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen», 1941.
 - Zur Begriffsbildung der Absatzlehre, St. Gallen 1938.
 - Absatzlehre, Vorlesung, St. Gallen 1952.
 - Wirtschaftslehre des Einzelhandels, Vorlesung, St. Gallen 1951/52.
 - Allgemeine Werbelehre, Vorlesung, St. Gallen 1950.
- Lohmann Martin: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, Berlin 1928.
- Mauer Hans: Über den Absatz, Bern 1929.
- Mellerowicz Kurt: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1947.
- Meyer Kurt: Zwischenbetrieblicher Vergleich im Detailhandel, Bern 1950.
- Möller Hans: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941.
- Nicklisch Heinrich: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1926.
- Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart 1932.
- Nordsieck Fritz: Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934.
- Putnoky: Bewertung und Klassifikation von Schaufensterbeleuchtungsanlagen, in «Licht und Lampe», Heft 10, Berlin 1926.
- Reigner Henry: Das Inserat als Werbemittel in der Absatzwirtschaft, Diss. Basel 1950.
- Richard Max: Marktanalyse des Einzelhandels, Berlin 1929.
- Ruberg Carl: Verkaufsorganisation, Essen 1952.
- Absatzförderung im Einzelhandel, Wiesbaden 1939.
- Schäfer Erich: Grundlagen der Marktforschung, Nürnberg 1940.
- Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Leipzig 1943/Köln/Opladen 1950.
- Schär Arnold: Die Lagerwirtschaft im genossenschaftlichen Betrieb, Basel 1936.
- Seyffert Rudolf: Wirtschaftliche Werbelehre, Wiesbaden 1951.
- Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929.
 - Die Werbemittel des Einzelhandels, in «Handbuch des Einzelhandels», Stuttgart 1932.
 - Der Mensch als Betriebsfaktor, Stuttgart 1922.
 - Die Reklame des Kaufmanns, Leipzig 1914.

- Spoerry Heinrich: Das Problem der Handelsrationalisierung, Wädenswil 1932.
- Tobler Hans: Der Betriebsvergleich im Einzelhandel, Diss. Bern 1935.
- Töndury Hans: Kostenrechnung im Einzelhandel, Zürich 1931.
- Ulrich Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949.
— Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung, Zürich 1945.
- Vershofen Wilhelm: Moderne Absatzformen, Berlin 1929.
- Wahl Karl H.: Lagerkontrolle im Einzelhandel, Zürich/Leipzig 1933.
- Weidmann Ernst: Zur finanziellen Seite der Anzeigenreklame, Zürich 1945.
- Zimmermann Josef: Betriebsführung im Detailhandel, Zürich 1944.
— Lagerumschlag und Rentabilität im Detailhandel, Zürich 1950.

Abriß des Lebens- und Bildungsganges

Ich, Guido Beer, von Somvix, wurde am 5. März 1927 als Sohn des Jakob Anton Beer, Kaufmann in Chur, und der Anna geb. Jost in Chur geboren. Nach dem Besuch der Primar- und Sekundarschule absolvierte ich das Gymnasium der Kantonsschule in Chur, an der ich die Reifeprüfung (Typus B) im Sommer 1948 ablegte. Anschließend immatrikulierte ich mich an der Universität Freiburg. Meine wirtschaftswissenschaftlichen Studien begann ich im Sommer 1950 an der Handelshochschule St. Gallen, wo ich während fünf Semestern immatrikuliert war. Die letzten vier Semester verbrachte ich ohne Unterbruch an der Universität Basel. Zwischen den Studien war ich in verschiedenen Firmen praktisch tätig. In St. Gallen hörte ich die Vorlesungen der Herren Merian, Meier, Mötteli, Lisowsky, Gsell, Gasser, Debes, Bossard, Jöhr, Keller, Küng, Gutersohn, Fischer, Widmer, Winkler, Bürgi, Naegeli, Nawiasky, Hug, Vetsch, Rigoleth, Kaufmann, Moser, Beausire, Stamm, Roedel, Thürer, Wacker, Engeler, Weber, Kopp, Kull, Wieser. An der Universität Basel besuchte ich die Vorlesungen und Übungen der Herren Wagner, Salin, Furlan, Simonius, Imboden, Brogle, Faucherre, Graf Finckenstein und Jaspers. Meine Dissertation «Die Planung des Absatzes im Einzelhandel» entstand unter der freundlichen und gütigen Leitung von Prof. Dr. Th. Brogle.

Gegenwärtig bin ich als Praktikant in einem großen Betrieb des Einzelhandels tätig.

